

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE
HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL (CPDOC)
FUNDAÇÃO CSN

Proibida a publicação no todo ou em parte; permitida a citação. Permitida a cópia xerox. A citação deve ser textual, com indicação de fonte conforme abaixo.

MARQUES, Maria Silvia Bastos. *Maria Silvia Bastos Marques I (depoimento, 1999)*. Rio de Janeiro, CPDOC/FUNDAÇÃO CSN, 2008. 88 p. dat.

Esta entrevista foi realizada na vigência do convênio entre CPDOC/FGV e FUNDAÇÃO CSN. É obrigatório o crédito às instituições mencionadas.

**MARIA SILVIA BASTOS MARQUES I
(depoimento, 1999)**

Ficha Técnica

tipo de entrevista: temática
entrevistador(es): Ignez Cordeiro de Farias; Mário Grynspar
levantamento de dados: Ignez Cordeiro de Farias
pesquisa e elaboração do roteiro: Ignez Cordeiro de Farias
sumário: Julio Augusto Nassar Alencar
conferência da transcrição: Ignez Cordeiro de Farias
copidesque: Dora Rocha
técnico de gravação: Clodomir Oliveira Gomes
local: Rio de Janeiro - RJ - Brasil
data: 08/07/1999 a 10/11/1999
duração: 2h 40min
fitas cassete: 03
páginas: 88

Entrevista realizada no contexto do projeto "Pioneiros e Construtores da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)", na vigência do convênio entre o CPDOC-FGV e a Fundação CSN. Esta entrevista subsidiou a elaboração do livro "CSN um sonho feito de aço e ousadia" (Rio de Janeiro, Fundação CSN & Fundação Getulio Vargas, Iarte), de autoria de Regina da Luz Moreira.

temas: Administração, Benjamin Steinbruch, Companhia Siderúrgica Nacional, Companhia Vale do Rio Doce, Economia, Formação Acadêmica, Fundação Getúlio Vargas, Globalização, História de Empresas, Indústria Siderúrgica, Light Serviços de Eletricidade, Mário Henrique Simonsen, Privatização, Volta Redonda.

Sumário

1ª Entrevista: 8.7.1999

Fita 1-A: Atuação profissional da entrevistada durante o governo Collor (1990-1992); negociação da dívida externa e acordos com o Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e privatizações; relevância da experiência no setor público federal e municipal para o trabalho da entrevistada na Companhia Siderúrgica Nacional (CSN); referência à especificidade de uma empresa privatizada; considerações sobre a CSN: simbolismo, personalidade e dimensão política; pedido de exoneração do BNDES no dia do impeachment de Collor (29-9-1992) e passagem profissional da entrevistada pela Secretaria Municipal de Fazenda do Rio de Janeiro (1993-1996); trajetória da entrevistada na CSN, a partir de 1996: a indicação por Alcides Lopes Tápias, o convite através de Benjamin Steinbruch, a proposta de reestruturação empresarial e os motivos pessoais; explanação acerca da reestruturação da CSN a partir do planejamento estratégico da consultoria Mckinsey & Company; a mentalidade de unidades de negócios; considerações sobre a mentalidade industrial e a hierarquia funcional da CSN estatal; relato da liberdade gerencial da entrevistada ao chegar à CSN: formação de uma nova equipe e ênfase na parte administrativa; as exportações da CSN: produção excedente, variedade dos compradores e controle protecionista norte-americano; o porto de Sepetiba (RJ): parceria com a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), detalhes técnicos do processo de modernização e objetivos da CSN; referência às malhas ferroviárias da MRS Logística e da Ferrovia Centro-Atlântica; comparação entre os transportes rodoviário e ferroviário; CSN e Volta Redonda (RJ): privatização, mudança de atitude da companhia, Fundação CSN e relações com a prefeitura; a profissionalização do relacionamento entre companhia e sindicato; opinião sobre a duração dos turnos de trabalho nas usinas siderúrgicas; reduções de mão-de-obra na indústria: automação e globalização; contrapontos positivos da modernização e da privatização da CSN: investimentos, geração indireta de empregos e pagamento de impostos; comentários sobre o rodízio de turnos de trabalho na siderurgia: a posição da companhia e a dos empregados, questões biológicas e legais; considerações acerca da utilização das terras do entorno da CSN; referência à participação dos funcionários no lucro da empresa e ao programa de metas; diferenças entre a hierarquia na CSN estatal e as mudanças implementadas no estilo gerencial; correlação entre o sistema de eleições computadorizadas dentro da CSN e a democratização da participação funcional; a reação do sindicato às iniciativas da gestão da CSN.....p. 1-17

Fita 1-B: Crítica à herança gerencial do setor público; relato detalhado da montagem da equipe da entrevistada na CSN: importância da capacidade de aprendizado para os gestores e a necessidade de misturar culturas; os problemas antigos de hierarquia e a dificuldade de descobrir potencialidades humanas dentro da CSN; a Escola Técnica Pandiá Calógeras da Fundação CSN em Volta Redonda: subordinação à CSN, modernização e formação de mão-de-obra para outras empresas; a importância de contratar técnicos de diferentes formações; comentários sobre aposentadoria e rotatividade de empregados; considerações acerca da disputa pelos melhores funcionários e a valorização dos empregados por parte da CSN; o papel da Fundação CSN: atividades sociais, educacionais, culturais e ambientais; CSN e poluição ambiental: mudança de imagem, investimentos, utilização política do assunto e conscientização da população; CSN e segurança no trabalho: medidas práticas e conscientização dos empregados; o papel da entrevistada nas decisões de investimentos externos da CSN; explicações acerca da compra e venda da Companhia Cimento Ribeirão Grande pela CSN; considerações sobre endividamento na indústria: diferenças entre as dívidas para consumo e as dívidas para acúmulo de ativos; dessemelhanças entre a ingerência na Light e na CVRD; o papel do Grupo Vicunha na CSN e os boatos sobre a venda de sua participação acionária; explicação técnica acerca dos efeitos da crise cambial de 1999 sobre as dívidas da CSN; a formação acadêmica da entrevistada e a transição da teoria à prática; breve relato das origens familiares em Bom Jesus de Itabapoana (RJ): o pai médico e Secretário Municipal de Saúde e a mãe

pianista e ex-diretora do departamento do Conservatório Brasileiro de Música; motivos da vinda para a cidade do Rio de Janeiro; a resistência do pai; o curso na Escola Brasileira de Administração Pública (Ebac) da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o direcionamento da entrevistada para a economia; a rixa entre os economistas da FGV e da Pontifícia Universidade Católica (PUC) e o posicionamento dividido da entrevistada; o contato com Mário Henrique Simonsen.....p. 17-31

2ª Entrevista: 8.9.1999

Fita 2-A: Os dois momentos da mudança organizacional das diretorias da CSN, após a contratação da entrevistada: fragmentação e coordenação gerenciais; o papel da diretoria de Novos Negócios; o trauma da mudança gerencial e a ausência de transformações semelhantes antes da privatização; as exportações da CSN: produção excedente, variedade dos compradores e falta de um direcionamento apropriado; a importância do Plano Real e da estabilidade monetária; as exigências do mercado e seus efeitos sobre as relações entre as indústrias siderúrgica e automobilística; explicações sobre a descentralização geográfica da administração da CSN e o desenvolvimento da sua área de logística; comentários acerca da participação acionária na Light e dos planos de auto-suficiência energética da CSN; benefícios ambientais e energéticos da Central Termoeletrica II da CSN; a mina Casa de Pedra: reavaliação de ativos, pesquisas geológicas, blendagem e o manifesto de propriedade; o relacionamento com Alcides Tápias e as expectativas quanto ao seu trabalho como Ministro do Desenvolvimento; avaliação do papel da CSN no contexto da indústria e da economia nacionais: dimensão política, importância para o processo de privatizações, investimentos, geração indireta de empregos e arrecadação de impostos; motivos da vinda da entrevistada para a cidade do Rio de Janeiro; opção pelo curso de administração na FGV.....p. 1-18

Fita 2-B: A diversidade das disciplinas do curso de administração e recordações dos professores; a continuidade dos estudos nos mestrado e doutorado da Escola de Pós-Graduação em Economia (EPGE) da FGV; a importância da FGV para a carreira da entrevistada: rede de relacionamentos pessoais e primeiro emprego como pesquisadora no Centro de Estudos Monetários e de Economia Internacional do Instituto Brasileiro de Economia (Ibre) (1982-1989); a rixa entre os economistas da FGV e da PUC e o posicionamento dividido da entrevistada; a produção acadêmica da entrevistada e o início da carreira docente no recém-criado departamento de Economia da PUC, do qual se tornou professora em tempo integral em novembro de 1989; motivos da opção pelo mestrado na EPGE; referência à atuação da entrevistada como consultora da diretoria do Banco Montreal entre maio e agosto de 1989.....p. 18-23

3ª Entrevista: 10.11.1999

Fita 3-A: As consolidações na economia internacional e no setor siderúrgico; detalhes da participação acionária recíproca entre CVRD e CSN; opinião sobre as etapas do processo de privatizações; a necessidade de o Brasil lutar por seus interesses nacionais com mais vigor; a formação dos funcionários da CSN: excelência técnica, problemas gerenciais e os treinamentos ministrados na companhia; relação entre a herança hierárquica estatal e a necessidade de melhora no quadro gerencial da CSN; considerações sobre o Total Quality Control (TQC) e os novos programas de aperfeiçoamento empresarial; a importância da integração entre direção e funcionários; correlação entre os moldes da administração pública e as características hierárquicas herdadas na CSN; opinião acerca dos benefícios da informalidade gerencial e a prática da entrevistada nesse sentido; ligação entre o passado de autoritarismo político do país e a estrutura funcional hierárquica herdada da CSN estatal; aspectos positivos da presidência feminina frente à rigidez gerencial; as funcionárias vira-latas da CSN; lembranças da resistência enfrentada pela entrevistada em virtude de ser mulher e das mudanças introduzidas na gestão da CSN; avaliação da participação do Grupo Vicunha e de Benjamim Steinbruch no processo de privatização da CSN; a mudança da forma das indicações dos diretores da CSN a partir da

atuação de Benjamim Steinbruch; explicações sobre a política de seguros da CSN; gerenciamento de riscos e redução dos prêmios.....p. 1-16

Fita 3-B: O impacto dos seguros no orçamento da CSN e a profissionalização dessa área dentro da companhia; CSN e Volta Redonda: relações com a prefeitura e o papel da Fundação CSN; considerações sobre o passivo ambiental da companhia: investimentos, herança estatal, Projeto de Gestão Territorial e outros focos de poluição; relação entre publicidade e a construção da imagem da CSN; avaliação do papel da Fundação CSN e alguns de seus projetos; a mudança do nome Fundação General Edmundo de Macedo Soares e Silva (Fugems) para Fundação CSN; comentários sobre a geração de economistas da qual faz parte a entrevistada e seu enfoque nos problemas macroeconômicos: inflação, déficit público, dívida externa; considerações sobre o debate acerca da microeconomia e do crescimento das empresas; motivos da recusa da entrevistada em participar do governo Fernando Henrique: sua situação financeira e a crença na importância da experiência na iniciativa privada; as três etapas da trajetória profissional da entrevistada: academia, serviço público e iniciativa privada; a relevância do governo Collor para o estado atual da economia do país; a satisfação da entrevistada na empresa privada; a complementaridade das experiências no setor público e no setor privado; a importância da continuidade das políticas de governo para o planejamento da indústria; a necessidade de o brasileiro agir economicamente a longo prazo; considerações sobre pensamento econômico: os grupos, a inevitabilidade das múltiplas concepções acadêmicas e a importância da pluralidade de opiniões; a necessidade da unidade de ação no governo quanto à política econômica; referência aos atritos entre o pensamento econômico de Antônio Delfim Netto e Mário Henrique Simonsen; o contato da entrevistada com Mário Henrique Simonsen.....p. 17-32

Fita 4-A: Recordações de Mário Henrique Simonsen: o caso de um trabalho acadêmico apresentado no curso de doutorado da entrevistada, as qualidades de Mário, atuação dele junto à Orquestra Sinfônica Brasileira (OSB) e a falta que sua figura faz ao debate econômico.....p. 1-2

M.M. – Graças ao CPDOC, nós fizemos um belo livro com o general Macedo Soares.

I.F. –Eu trabalhei naquilo. [riso]

M.M. – Maravilhoso.

I.F. – Eu fiz aquela entrevista...

M.M. –Eu fiquei fascinada com a história dele. Fascinada! Li aquele livro assim, numa madrugada.

I.F. – Que bom! Fico muito satisfeita.

M.M. –Foi muito bacana.

I.F. – Como eu disse, no começo nós queríamos fazer a sua história de vida. Já que o tempo é pouco, vamos entrar diretamente na CSN. Só que, antes de entrar na CSN, eu gostaria de perguntar sobre sua atuação no período do governo Collor, trabalhando com o doutor Kandir. Essa questão das privatizações foi muito importante, já que a CSN estava sendo preparada para a privatização.

M.M. – É verdade.

I.F. – Então eu acho que não podemos cair direto na sua atuação na CSN.

M.M. – Vamos começar lá, então. Na verdade, eu trabalhei o governo Collor inteiro, uma parte com o Kandir e outra parte não foi com o Kandir, foi no próprio BNDES. Com o Kandir, eu trabalhei um ano e dois meses na negociação da dívida externa. Na verdade, o chefe da negociação da dívida externa era o embaixador Jório Dauster, que hoje é o presidente da Vale. Trabalhei nisso e em acordos com o FMI. Aí eu voltei para o Rio, em abril de 91, e fui para o BNDES; aí então eu me envolvi com privatização até o final do governo Collor, em setembro de 92. Na verdade, a CSN estava sendo preparada para a privatização, mas não era a primeira; a Usiminas foi a primeira. A Usiminas foi privatizada enquanto eu estava no BNDES. Tem até um episódio engraçado envolvendo a CSN. Cada diretor era responsável por uma série de privatizações e eu fiquei responsável, quando me tornei diretora, pela Embraer e pelo Banco Meridional, e a Embraer acabou sendo privatizada. O Banco Meridional também, mas não na época que nós estávamos lá, eu comecei esse processo. E o José Pio Borges, que era o vice-presidente, na época era o responsável pela CSN, pela privatização da CSN, e queria que eu participasse do grupo de trabalho da CSN. E eu acabei indo para o grupo de trabalho da petroquímica, da Copesul. E ele até hoje brinca comigo: “Eu disse a você que você deveria ir para o grupo da CSN.” [risos] Porque eu acabei vindo parar aqui.

Mas essa experiência no setor público, não só no governo federal mas no governo municipal, foi muito importante para o meu trabalho aqui na CSN. Esta é uma empresa que foi, por 50 anos, uma companhia estatal. E você entender o que é isso, essa mudança de cultura, de mentalidade, para uma pessoa como eu que não era nem do setor privado nem do setor público, eu era da vida acadêmica. Eu vim da Fundação Getúlio Vargas e da PUC. Eu dava aulas na PUC e era pesquisadora da Fundação. Aí

passei uma temporada boa no governo, quase sete anos, e tinha bem o entendimento do que era aquilo. E trabalhei na privatização.

I.F. – E é completamente diferente trabalhar em uma empresa do governo e em uma empresa privada, não?

M.M. – A CSN é o que a gente chama de uma empresa *privatizada*; é um pouco diferente da empresa privada porque tem toda essa história de empresa estatal. E no nosso caso específico, isso é mais marcante até do que em outras companhias. A CSN é uma empresa que tem um simbolismo e uma personalidade muito grande. Os empregados, as pessoas que já passaram por aqui, marca muito, é impressionante; tem uma cultura muito forte. Tudo o que acontece aqui aparece no país inteiro. É diferente da Usiminas, por exemplo. A Usiminas foi a primeira siderúrgica a ser privatizada mas não tinha esse simbolismo. Ela sempre foi uma empresa afastada dos meios políticos. Aqui não, sempre teve esse envolvimento político, essa visibilidade muito grande, o que a torna uma empresa muito mais interessante.

I.F. – Quando se estava preparando a privatização, a CSN já estava sendo preparada, já estava com o doutor Procópio Lima Netto lá. Você tinha contato com ele, já estudava a CSN ou não tinha nenhum contato com a CSN?

M.M. – Não. Como eu falei, nessa época eu trabalhava na privatização da petroquímica, especificamente da Copesul que foi privatizada no Rio Grande do Sul. No BNDES eu me envolvi muito... Primeiro eu fui assessora do presidente, do Modiano. E como assessora dele, eu fiz um trabalho que foi muito interessante: eu coordenei o grupo que regulamentou as chamadas moedas de privatização. Foi um trabalho que envolveu diversos órgãos do governo, Banco Central, Tesouro, Procuradoria da Fazenda, CVM, Bolsa de Valores. A gente pegou todos aqueles títulos públicos e fez todo um trabalho de regulamentar aquilo, quer dizer, como tornar aquilo uma moeda no processo de privatização. E nesse período eu também participei de grupos de privatização, como o da Copesul. A gente fazia grupos interdisciplinares dentro do banco para participar dessas privatizações. E como diretora eu fiquei responsável pelo processo de privatização, mas não na siderúrgica; esse eu acompanhava de uma forma mais genérica.

I.F. – Pegou essa parte do governo Collor e depois o início, também, do governo Itamar?

M.M. – Não. No dia do *impeachment* do presidente Collor eu entreguei minha carta de renúncia. Saí do BNDES junto com o Modiano. E fui depois para a prefeitura, Secretaria de Fazenda.

I.F. – Exatamente. E ficou lá até assumir a CSN.

M.M. – Vir para cá.

I.F. – Como foi esse convite para a CSN.

M.M. – Esse convite foi feito através do presidente do conselho, do Benjamin Steinbruch. Eu não o conhecia e ele me telefonou, para a prefeitura, disse que queria ir

lá falar comigo. Aí foi, conversamos duas horas, tivemos uma empatia muito grande e eu gostei muito da proposta que ele tinha para a CSN. Na verdade ele queria iniciar um processo de reestruturação forte da companhia porque ela já era privatizada há três anos mas as coisas não tinham mudado no sentido da gerência, do gerenciamento da companhia. Ele tinha uma proposta muito interessante que acabou sendo implementada. E eu tinha muita vontade de ter essa experiência, numa empresa, principalmente no Rio de Janeiro que, há três anos e meio atrás ainda não... Hoje nós estamos vivendo um momento muito bom no Rio, novas oportunidades, telecomunicações, petróleo. Mas não época não havia tantas coisas interessantes para se fazer no Rio numa empresa privada. Era uma oportunidade muito, muito interessante. Mas apesar disso, eu levei quatro meses para sair da prefeitura. [riso]

M.G. – Como ele chegou ao seu nome? O que pesou mais para o convite?

M.M. – O que ele me disse foi que na época o Alcides Tápias, que era presidente da Febraban, era conselheiro pelo Bradesco da CSN — hoje não é mais. E eu tinha muito contato com o Tápias como presidente da Febraban, porque eu era secretária de Fazenda, nós tínhamos negociações de tarifas bancárias e uma série de questões aí relativas a impostos de bancos. E quando o Benjamin disse o perfil da pessoa que queria, ele lembrou de mim e falou para o Benjamin. Então foi ele quem me indicou.

M.G. – Porque a senhora não tinha prática de empresa.

M.M. – É, não tinha prática de empresa. Na verdade, também não tinha prática de impostos quando fui para a Secretaria de Fazenda. Em todas as coisas que eu me meti, não tinha prática anterior; fui aprendendo.

I.F. – Estudando e aprendendo.

M.M. – É, estudando e aprendendo. Acho que foi mais a capacidade executiva, que é uma coisa que realmente eu gosto de fazer. Acho que isso foi o que mais pesou.

I.F. – Uma coisa que me chamou a atenção, nesse período em que tenho estudado a história da CSN, é que a direção da CSN foi inchando muito enquanto ela foi uma empresa estatal. Já com o doutor Juvenal Osório diminuiu a diretoria, ficou com um número bem menor. Mas quando você entrou, houve uma mudança completa nessa parte de direção.

M.M. – É verdade. A proposta era essa.

I.F. – Quem estudou essa proposta? Porque, pelo que eu estou entendendo, você já encontrou essa proposta. Ou você ajudou nessa reestruturação?

M.M. – Na parte final da montagem. Quando o Benjamin me procurou, em janeiro, ele já tinha uma consultoria da McKinsey, que fez um planejamento estratégico, uma série de discussões internas e propôs esse novo formato de arrumação da companhia. Porque a CSN não tem só um negócio, na verdade a própria usina já é mais de um negócio porque a gente é a siderúrgica no Brasil que tem a maior variedade de produtos. A gente fabrica placa, bobina a quente, bobina a frio, galvanizado e folha de flandres; nenhuma outra siderúrgica tem essa variedade de produtos. Então, a idéia era implantar uma

mentalidade de unidades de negócios. Por que isso? Toda empresa industrial pública, e às vezes algumas privadas também, mas uma empresa estatal, e aí isso vale para qualquer setor, em geral tem uma mentalidade industrial muito forte, uma mentalidade de produção, mas não tem uma mentalidade de custos, de gerenciamento. Ou seja, se preocupa em produzir no estado das artes, mas não necessariamente ao menor custo, não necessariamente em vender bem, não necessariamente em receber. Ou seja, as atividades intermediárias são muito relegadas. As pessoas não têm a visão do processo como um todo. Então, essa reorganização que houve em termos administrativos foi o início do processo de fazer a companhia entender que na verdade produzir era muito importante mas era parte de um processo. Que antes da produção, tinha que se comprar bem os insumos, produzir bem, vender bem, aplicar bem o resultado das vendas. Quer dizer, gerenciamento financeiro, contábil, relações com o mercado, suprimentos, logística, eram coisas tão importantes quanto produzir. E foi essa proposta que o Benjamin falou: “Olha, nós vamos fazer uma mudança radical na CSN, não vai ter mais a figura de presidente, vai ter a figura de uma diretoria colegiada, a gente acha isso muito importante até para quebrar essa hierarquia que é muito forte — e realmente é muito forte, é bem militar aqui dentro — e tentar ter decisões um pouco mais colegiadas. E mostrar para as pessoas, mostrar para a companhia que existem coisas tão importantes quanto produzir.” E aí foi criado o centro corporativo, que foi outro centro que eu vim dirigir. Por isso que eu falei: eu já sabia da idéia, mas ela só foi implantada em setembro de 96 — eu vim para cá em maio, então participei da discussão final junto com a McKinsey aqui dentro. Ela foi aprovada pelo conselho de administração e pela assembleia, porque se mudou o estatuto da companhia, em setembro. E agora houve outra mudança com a minha entrada para a presidência, depois a agente fala disso.

Mas aí foi criado o centro corporativo que tinha todas as atividades meio que não fossem produção. Então, o centro corporativo era finanças, controladoria, recursos humanos, relações com o mercado, auditoria, Fundação CSN, fundo de pensão...

I.F. – Aquelas diretorias todas da CSN ficaram subordinadas a isso?

M.M. – E na área do aço, como a gente chama, se dividiu as áreas de produção em unidades de negócio — já não é mais assim também. Então, se teve a unidade de metalurgia, que era a unidade básica, bobina a quente, galvanizados e flandres. E cada unidade dessa era responsável desde comprar os insumos até vender o produto, para ter a visão do negócio todo.

I.F. – E você teve autonomia para escolher seus diretores?

M.M. – Ah, total.

I.F. – Me chamou a atenção, numa entrevista na *Isto É*, se não me engano, que nós pegamos na Internet, em que você, que estava entrando, dizia que ainda não estavam definidos os diretores, o único que continuaria seria o que tinha sido presidente, o Coutinho.

M.M. – Ele foi diretor do aço. Na verdade, na época — como eu falei —, era uma diretoria colegiada. Esses diretores foram escolhidos pelo conselho, não por mim. Eu só escolhi abaixo de mim. O Coutinho era o presidente, ele ficou como diretor do aço durante seis meses.

I.F. – Me chamou a atenção também porque, segundo uma informação que eu tive, ele bateu-se contra a privatização...

M.M. – Isso eu não sabia.

I.F. – ...já que a CSN começou a dar lucros ainda como estatal.

M.M. – Não começou, isso não é verdade.

I.F. – Enfim, saiu do buraco, vamos dizer assim.

M.M. – Não, não saiu do buraco. Ela só começou a dar lucro no primeiro ano da privatização e um lucro ridículo, superpequeno.

M.G. – Sim, mas ela vinha com uma história de prejuízos sistemáticos...

M.M. – Prejuízos absurdos, nossa!

I.F. – E me chamou a atenção o fato de ele continuar como presidente porque...

M.M. – Eu não sabia que ele tinha sido contra a privatização, nunca tinha ouvido isso.

I.F. – ...parece que ele estava achando que deveria atrasar um pouquinho mais, que estava indo direitinho ainda como estatal. Então, essas coisas, a gente tem as versões e de vez em quando tem que ir fechando.

M.M. – Eu nunca tinha ouvido isso.

I.F. – Nas nossas entrevista tem isso. [riso] Mas, então, assumindo essa nova direção, teve liberdade total?

M.M. – Total. Aliás, eu vim com essa incumbência: para mudar. Mudar. Fazer o que fosse preciso para mudar. E nessa área eu mudei tudo realmente. Nós mudamos. Todo mundo que estava abaixo de mim eu troquei. E foi necessário, porque não era uma área que a CSN tinha *expertise*, essas áreas intermediárias, vamos dizer assim. E essas pessoas que vieram trouxeram outras pessoas e acabaram mesclando com a cultura da casa e funcionou muito bem.

I.F. – Formou uma equipe de direção completamente diferente.

M.M. – Essas áreas hoje passam pela companhia e têm um reconhecimento muito grande. Depois de três anos, é uma coisa consolidada.

I.F. – Parece também, por informações que eu tenho tido, que os técnicos da CSN sempre foram de alto nível.

M.M. – Altíssimo nível, na área de produção. Na área industrial.

I.F. – Exatamente. A parte de administração é que era o problema.

M.M. – Mas isso é geral, como eu falei, para todas as empresas industriais estatais. A excelência é produzir. Na verdade, eu acho que é outra época também industrial, a gente vive uma época completamente diferente, o tipo de competitividade que se tem, de abertura do país. É outra cabeça. Para você sobreviver, tem que estar acompanhando isso. A qualidade era a coisa mais importante há 10 anos atrás; hoje em dia qualidade é ponto básico, se não tiver não começa o jogo.

I.F. – E nessas questões todas que você colocou, a gente podia, aos pouquinhos, ir dividindo... Essa questão dos insumos básicos, muita coisa é produto importado.

M.M. – Muito pouco.

I.F. – Muito pouco? Só carvão e coque?

M.M. – Carvão, coque... zinco e estanho a gente compra aqui dentro indexado ao dólar. Na CSN, basicamente, grande importação é carvão e coque.

I.F. – Trabalha então com Casa de Pedra e com a dolomita que vem de Arcos. Importado, então, só basicamente carvão e coque. Então essa questão não é um problema muito grande. E as exportações? Ainda hoje eu estava vendo no jornal que há um problema nos Estados Unidos. Como está isso?

M.G. – O protecionismo americano.

M.M. –] Liberdade de mercado é isso aí. [riso] O Brasil é um exportador líquido de aço, a gente produz mais do que consome. O consumo de aço no Brasil é muito baixo, o consumo de quilos por habitante; é menos de 100 quilos por habitante. Isso é menos do que a Argentina tem de consumo *per capita*, é menos do que o México tem. Então, tem um espaço enorme para crescer, mas só com o crescimento da economia. Então, nós somos exportadores líquidos. A gente produz no Brasil 25 milhões de toneladas, 26 milhões já, e exporta 10 milhões. Então, a CSN é exportadora também.

I.F. – Quais são os países que mais importam do Brasil?

M.M. – Nisso tem uma variedade enorme. Para você ter uma idéia, há três anos atrás a maior importadora era a Ásia, que foi a mais de 50% do que nós exportamos na CSN; ano passado caiu para 6% e agora, com a recuperação da Ásia, está crescendo de novo. Mas os principais mercados hoje da CSN são Europa, Estados Unidos (Nafta) e América Latina. A Ásia está começando a melhorar.

I.F. – E essa questão do controle americano?

M.M. – Isso é terrível! Aqui no Brasil, a gente tem que se estruturar cada vez mais, não só para a gente poder fazer com que os processos antidumping que têm que acontecer no Brasil aconteçam de uma forma rápida, como acontecem nos Estados Unidos, como para se defender desse tipo de processo. Esse que você citou, principalmente, o Brasil não está fazendo nem fez *dumping* em relação a aço. O *dumping* que aconteceu, ou o aumento das exportações, foi principalmente nos países asiáticos e na Rússia. No Brasil, basta olhar os números. Mas os conceitos da legislação americana são feitos de tal forma que é praticamente impossível não caracterizar o *dumping*. Nós vamos entrar na

OMC, vamos fazer tudo isso, mas esse é um problema. Com certeza é um problema e que não está acontecendo só no aço, está havendo um ressurgimento de uma onda protecionista que preocupa muito.

I.F. – Inclusive foi um assunto muito discutido na Cimeira.

M.M. – É verdade. Mas a CSN estruturalmente exporta entre 25% e 30% de sua produção. Principalmente a gente exporta bobina a quente e folha de flandres, são os principais produtos de exportação.

I.F. – Tentando engatar essa conversa de exportação, isto está automaticamente ligado ao transporte, ferroviário, rodoviário... e aos portos.

M.M. – Que era um nó nesse país. Aliás, como isto aqui não é jornal, eu posso falar: hoje nós estamos fazendo o primeiro embarque através do porto de Sepetiba. Mas nós não vamos divulgar.

I.F. – Nós vimos que a CSN, assim como a Vale do Rio Doce, que têm uma certa parceria, estão se envolvendo muito com a modernização inclusive do porto de Sepetiba...

M.M. – Elas têm uma sociedade, a CSN e a Vale. Nós compramos o terminal de contêineres de Sepetiba.

I.F. – Exatamente. E estão querendo transformar em uma coisa grande.

M.M. – É. São três berços e um vai ser só para exportação de produtos siderúrgicos. Hoje a gente exporta através dos portos do Rio e de Angra, e a idéia é ter esse berço só para exportar nossos produtos siderúrgicos, inclusive contêineres.

I.F. – E estão investindo mesmo nessa questão de contêineres. Isso eu vi também.

M.M. – Isso aí é crucial. Nós entramos na privatização de portos, de ferrovias.

I.F. – Tem a MRS e a...

M.M. – A MRS e a Centro Atlântica. Essas duas ferrovias trazem minério e fundentes das minas, passam pela usina e vão para os portos de Sepetiba, Angra e Rio. Então, são cruciais para a gente.

I.F. – E isso não só para o mercado interno, brasileiro, como para exportação?

M.M. – Como para exportação.

I.F. – Sem isso dificultaria muito, não?

M.M. – Sem isso você tem um aumento de custo brutal porque tem que ter estoques maiores, estoques de contingência, tanto de carvão em coque como de produtos, você não tem confiabilidade na operação e acaba tendo problema com clientes, com fornecedores. Isso sem falar nos custos. Ainda tem muito para fazer na coisa dos portos,

a legislação portuária ainda não está sendo implementada da forma que deveria ser, a questão dos sindicatos é extremamente forte, complicada. Mas está andando, isso é que é importante.

I.F. – E essa modernização da MRS e tudo isso, é em parceria com a Vale do Rio Doce ou só a CSN que está... Porque estão informatizando, estão modernizando.

M.M. – Na MRS a Vale não está. Não faz parte dela. Tem outras empresas, Ferteco, Usiminas. Na MRS, o grupo controlador não inclui a Vale. A Vale está na Centro Atlântica e nós também.

I.F. – Então, a CSN é basicamente quem trabalha com a MRS?

M.M. – E outras empresas como a Usiminas, Ferteco, MBR. É um consórcio de várias empresas, nós somos uma delas.

I.F. – Crescendo, modernizando, investindo mesmo.

M.M. – É a melhor ferrovia, excelente.

I.F. – E o transporte rodoviário continua sendo usado bastante?

M.M. – Só existia ele, então... [riso] Isso aí vai aumentar também a competitividade porque, à medida em que você vai transferindo carga para ferrovia, as transportadoras terão que ser mais competitivas. A nossa idéia, e a gente já mudou bastante, é ter principalmente as ferrovias como meio de transporte. Mas isso ainda demora.

I.F. – Você fica aqui, nessa parte, vamos dizer assim, administrativa. Isso obriga também a um contato bastante grande com a própria usina.

M.M. – É, hoje eu sou responsável por tudo, não é só o administrativo. Clientes...

I.F. – Exatamente, tem que ir muito lá... Pelo que a gente já estudou e já leu, a CSN foi uma mãe para os funcionários e para a cidade de Volta Redonda. E com o tempo, com a modernização inclusive, isso teve que mudar. Como é que a direção faz esse contato político com os funcionários de lá, com a prefeitura, com o sindicato? Porque deve ser uma briga de foice aí.

M.M. – Isso aí é uma coisa que vale até um estudo. Eu não tinha noção do impacto disso mas hoje, três anos depois, realmente você tem um tipo de preparação, num caso como esse, da CSN, que tem uma cidade que foi criada no entorno de uma empresa, é um negócio completamente diferente porque só tem a CSN ali. Hoje a gente tem outras coisas próximas, está tentando levar outros investimentos, mas na verdade a cidade vive em função da usina. E as pessoas não foram preparadas para a privatização. Não entendiam o que isso ia significar e demorou muito. Quando eu entrei, há três anos, esse processo estava muito doloroso porque a companhia tinha que mudar a atitude mas a cidade não entendia, foi um processo difícil. Eu diria que a gente teve que chegar quase ao rompimento para começar a estabelecer relações de novo. Hoje, nossas relações com a comunidade eu não vou dizer que são maravilhosas mas eu acho que eles já entendem o que significa uma empresa privada e a forma que ela atua. E nisso a Fundação CSN

foi um marco. Porque nós tínhamos a Fundação General Edmundo Macedo Soares, que não era associada à CSN, não tinha a imagem da CSN. Na verdade é uma coisa muito mais de prestação de serviços, tanto que foi uma coisa para alavancar a imagem da companhia. Então, nós decidimos mudar o nome da fundação, isso foi de propósito, não que a gente não goste do general, muito pelo contrário, a gente o homenageou colocando o nome dele no escritório central, isso foi feito em comum acordo com a família, mas tinha que vincular à companhia. E trabalhar na comunidade a imagem da companhia.

Então, a CSN hoje patrocina coisas só em Volta Redonda, ela apóia coisas em Volta Redonda, nós temos uma comissão estruturada na fundação que analisa projetos, vê o mérito desses projetos, quer dizer, é uma coisa decidida em bases profissionais. Antes se fazia uma série de coisas que não havia reconhecimento nenhum. Virou uma obrigação, a companhia tinha a obrigação de fazer e muitas vezes as pessoas não sabiam nem que era feito. Hoje o trabalho tem muito mais visibilidade e apoio. Mas é um processo. Com a prefeitura nós temos a melhor relação possível, o prefeito tem sido um parceiro sempre. Ele é um profissional também competente, experiente, está fazendo uma boa administração em Volta Redonda e então nosso relacionamento com ele é muito bom. Com os empregados eu acho que tem melhorado consistentemente e a minha prioridade hoje — como eu falei, o centro corporativo é uma coisa que ficou organizada, a gente tem lá uma pessoa no meu lugar, o João Luís Barroso, ele trabalha comigo há muitos anos — e a minha prioridade realmente é a usina, é fazer com as pessoas o trabalho que foi feito no centro corporativo: aproximá-los dos nossos planos, nossos projetos, da forma de trabalhar que a gente acredita.

I.F. – E os sindicatos?

M.M. – Olha, os sindicatos... É duro, é difícil, mas eles também estão mudando muito.

I.F. – A década de 1980 foi de muita crise lá. Depois, acomodou. Mas outro dia nós lemos no jornal que já teve ameaça de greve... Um dos pontos é a questão dos turnos...

M.M. – Isso foi por conta de negociação de acordo coletivo. Mas, olha, é uma minoria tão grande! Você sabe que a minoria é que faz barulho. Sempre. Isso aí faz parte do processo, o processo é esse mesmo, discutir as mudanças.

I.F. – Não é uma coisa que dê dor de cabeça não?

M.M. – Dor de cabeça dá, mas não é uma coisa que não se administre. Isso também mudou muito porque havia uma relação muito promíscua entre a companhia e o sindicato. Hoje em dia a relação é *profissional*. O sindicato defende a posição dele, a gente defende a nossa e chega ao que for melhor para a empresa. Pelo menos foi assim que a gente tentou implantar o turno de oito horas, não conseguimos, voltamos atrás, fechamos um acordo e vamos começar a discutir de novo, o assunto não está encerrado. Por quê? Porque é inevitável, vai ter que mudar mesmo.

M.G. – Por que é inevitável?

M.M. – Porque a companhia precisa ter custos competitivos. Ninguém trabalha em turno de seis horas. Nos Estados Unidos está se trabalhando em turnos de 12 horas. Então, não tem jeito! Não é eficiente inclusive, para uma companhia que tem — e esse é

o motivo — produção contínua, parar tantas vezes para trocar turno. É muito mais eficiente seguir por oito horas e ter três turnos. Mas óbvio que por trás disso tem uma mudança, em termos quantitativos, de pessoal.

M.G. – Pois é, significa redução também, não?

M.M. – Eu vou dizer uma coisa para vocês: indústria não será mais empregadora de mão-de-obra. Isso não existe mais. Todo investimento novo que se faz em uma indústria é para reduzir pessoal. Cada máquina nova que se compra, são 100 pessoas que se tira. Por quê? Porque o computador faz tudo. É cruel mas é verdade, tem que encarar. E eu acho que é por isso também que a nossa relação hoje com a cidade, com o prefeito, com o sindicato é melhor, porque a gente fala a verdade. A gente chega para eles e diz: “É assim.” E não tem outro jeito. Não adianta ficar falando que a globalização é horrível porque não tem condição de mudá-la. Eu tenho que competir com a siderúrgica que está lá na Coréia, que é efficientíssima, tenho que competir com [Mini Mill?], que está nos Estados Unidos e que é efficientíssima. Eles não estão querendo saber se aqui se é contra ou a favor da globalização, eles querem produzir aço ao custo mais baixo. E se eu não fizer isso, o que vai acontecer é a companhia fechar e aí todo mundo vai perder o emprego. Então, uma coisa que eu acho fundamental as pessoas entenderem é que, primeiro, a companhia sendo lucrativa não gera empregos dentro dela mas gera empregos no entorno dela. Então, a CSN hoje tem muito menos empregados do que tinha antigamente mas eu garanto que ela gera muito mais empregos do que gerava antes. Por quê? Porque a gente investe, a gente compra, a gente paga imposto, coisas que a companhia não fazia. A CSN ficou 20 anos sem investir e a gente já investiu, de 95 até hoje, provavelmente US\$ 1,5 bilhão. Estamos investindo este ano mais 500 milhões. É muito dinheiro! Então, se está fazendo as coisas acontecerem. Cada firma dessas que se contrata, embora a gente tenha hoje 9.500 empregados, a gente deve ter praticamente a mesma quantidade contratada em obras dentro da companhia. É um canteiro, tem empreiteiras trabalhando, você está encomendando equipamentos, está movimentando a economia e gerando riqueza; esse é um ponto. O outro ponto é que indústria não vai ser mais contratadora de mão-de-obra, como o setor público não vai. Quem vai contratar mão de obra é serviço, é tecnologia. Ponto.

I.F. – Mas, voltando aos turnos, uma discussão muito grande que tem é sobre essa questão do rodízio dos turnos. Tem uma teoria, parece que do sindicato, que diz que tem que ser um dia trabalhando de meia-noite às seis, outro dia ele trabalha...

M.M. – Fixo ou com revezamento. Nós queremos implantar com revezamento.

I.F. – Com revezamento. Preferem?

M.M. – Os empregados preferem. É melhor.

I.F. – Parece que o sindicato também discute isso. E por outro lado também há quem diga que o relógio biológico das pessoas se recusa um pouco a isso.

M.M. – Eu já ouvi várias opiniões disso. O turno fixo a companhia pode implantar sem acordo coletivo, ela tem essa prerrogativa legal. Para o turno com revezamento é preciso ter acordo coletivo e nós queríamos implantar isso de comum acordo como o sindicato e com os empregados. A gente vai tentar trabalhar nessa linha.

I.F. – Com revezamento.

M.M. – Nós fizemos uma pesquisa interna sobre o que era preferível, fixo ou com revezamento, e a maioria prefere com revezamento.

I.F. – Voltando a essa sua conversa sobre a mão-de-obra que é utilizada no entorno. Eu vi que a CSN tem uma área enorme de terras, que inclusive andou pensando em doar para a Ford, não foi para a frente mas andou pensando. E eu soube também que andou incentivando microempresas a se organizarem ali em volta para que pudessem inclusive vender material...

M.M. – Isso não existe mais.

I.F. – Não existe mais. Não deu certo?

M.M. – Não porque em geral os fornecedores não eram competitivos. A gente acabava comprando um produto pior a um preço mais alto. A gente tem o maior interesse que fornecedores e clientes venham para próximo da gente, mas tem que ser em bases competitivas.

I.F. – Têm que ser grandes indústrias então.

M.M. – Nem necessariamente grandes indústrias, depende do tipo de insumo que se está comprando. A gente compra desde coisas pequenas a coisas muito grandes. Mas a regra é que tem que ser competitivo, não pode viver em função da gente, a CSN adiantando dinheiro, a CSN financiando e CSN comprando um produto que não é o melhor pelo preço que não é o menor. Então, de novo: é uma coisa que tem que ser feita em bases profissionais. Não pode ser na base de mãe para filho porque isso não funciona em negócio.

I.F. – Quer dizer, terminou completamente aquela idéia de CSN mãe, pai, avó, tio.

M.M. – Com certeza.

I.F. – É uma empresa independente em que se tem que trabalhar e é o próprio lucro que vai justificar a vida das pessoas ali.

M.M. – Claro. Nossos empregados hoje ganham participação nos lucros da empresa. Ganharam ano passado, ganharam este ano, nós distribuimos em torno de R\$ 25 milhões para os empregados ano passado e este ano. É uma realidade completamente diferente! Você tem um programa de metas que passa pela companhia inteira, as pessoas todas se envolvem, discutem, querem cumprir suas metas, cobram do vizinho que não está cumprindo e está atrapalhando a dele. Tem dois anos que a gente está trabalhando, este é o terceiro ano e é um sucesso, uma coisa que era inadmissível cinco anos atrás.

M.G. – Nós entrevistamos o doutor Roberto Procópio de Lima Netto e os diretores dele e eles nos disseram que esse interesse dos empregados já vinha se dando desde a gestão deles com a implantação do Programa de Qualidade Total. Isso continua?

M.M. – Os interesses dos empregados em quê?

M.G. – Na participação maior dos empregados, uma vez que eles se sentiam mais responsáveis pela tomada de decisões nos níveis...

M.M. – Isso aí, com certeza, eu acho fundamental. E isso na CSN não é uma coisa simples porque é uma companhia extremamente hierarquizada e eu acho que isso começa a mudar agora. Eu tenho uma pessoa lá na usina hoje, o Albano Chagas Vieira, que tem um estilo de gerenciar muito parecido com o meu, informal, a gente não tem aquela idéia de que a pessoa que tem três chefes em cima não pode falar um oi com a pessoa que está em cima. Aqui na CSN é assim, tudo tinha que... E o processo decisório fica extremamente complicado, as pessoas ficam muito distantes porque a informação não passa. E informação também é poder. Então, o nosso trabalho primordial é esse. Primeiro, fazer com que se tenha menos níveis hierárquicos, a gente vai trabalhar nesse sentido. E é uma tendência de todas as empresas. A CSN tem, em alguns casos, sete níveis hierárquicos. Quer dizer, até o pessoal lá embaixo conseguir saber o que está acontecendo aqui em cima, já aconteceu e já deixou de acontecer. Então, vontade de participar eu tenho certeza que eles têm, nossos empregados são engajados, estão acostumados com uma empresa que tem uma visibilidade muito grande e gostam de participar. Por outro lado, eles têm uma cultura muito forte da hierarquia, o que os impede muitas vezes de falar, de se posicionar, de colocar as coisas. Então, a tarefa é aproximar, trazer para perto. E isso não pode ser uma coisa de grupinho, tem de ser de fato uma prática da empresa. E era muito de um grupinho, daqueles que estavam próximos de quem mandava. A nossa idéia é de que não é assim que funciona.

M.G. – Vocês iniciaram um sistema de eleições por computador, terminal dentro da empresa.

M.M. – É um sucesso.

M.G. – Está associado a essa idéia de...

M.M. – Democratizar as coisas.

M.G. – Democratizar a informação, a participação.

M.M. – Nós fizemos, foi um bom exemplo... A gente fez muitas coisas através disso. Por exemplo, adiantamento dessa participação nos lucros e resultados, a gente fez no segundo semestre do ano passado. Os empregados queriam ou não receber antecipadamente? Então, fizemos a votação através da nossa Intranet. Fizemos a escolha dos novos uniformes da companhia, que aliás já estão sendo entregues e está o maior sucesso.

I.F. – Dizem que houve um desfile, participaram...

M.M. – Olha, foi um evento fantástico, um processo fantástico. Um negócio assim de uma participação... Foi muito legal. Também a escolha foi feita através da Intranet, as pessoas podiam assistir ao desfile pelo seu computador e votaram lá na hora e escolheram. Sempre que possível a gente tem usado esse mecanismo.

M.G. – O sindicato reagiu bastante a isso, pelo menos no caso da participação nos lucros. E o sindicato da Força Sindical que nem é um sindicato mais radical. Como foi esse evento e como acabou?

M.M. – Eu não me lembro se ele reagiu tanto assim. Reagiu?

M.G. – Tem notícias na *Isto É*, pelo menos, que dão conta de...

Germana Costa Moura – Dona Sílvia disse na época que a empresa capitaliza a opinião do empregado e não do sindicato.

M.M. – É até um pouco isso porque o sindicato, de uma certa forma, é um intermediário numa negociação que acontece entre nossos empregados...

[FINAL DA FITA 1-A]

M.M. – ...a gente tem que ouvir deles o que eles querem, o que eles almejam, o que eles criticam e isso você tem que fazer através da linha gerencial. Os nossos gerentes têm que estar capacitados a fazer esse tipo de trabalho. Isso é um desafio muito grande, desenvolver o gerenciamento. Como você falou, os empregados são excelentes técnicos mas ninguém no setor público foi treinado para gerenciar. E, hoje, se você não souber gerenciar não tem jeito. Uma coisa é ser um excelente técnico; outra coisa é lidar com uma equipe, motivar a equipe, ter os melhores resultados, estar próximo das pessoas, identificar potencial. Fazer sucessor é outra coisa que ninguém se preocupa.

I.F. – Falando em equipe, outra coisa que eu li também numa entrevista sua é que você conseguiu montar uma equipe muito boa. Como foi essa montagem, essa escolha já que você nunca tinha trabalhado nesse tipo de trabalho. Tinha vindo do setor público, de banco...

M.M. – Mas isso... eu conheço muito gente. Eu fiz mestrado, fiz doutorado, transito com muita gente e o meio não é tão grande assim, meio financeiro. Trouxe pessoas que já trabalhavam comigo na Secretaria de Fazenda e com o Kandir. Então, você vai fazendo equipes nos lugares, algumas pessoas vão lhe acompanhando, outras você vai deixando para trás infelizmente, eu tenho vontade de trazer também. Até na prefeitura, a atual secretária de Fazenda trabalhava comigo desde o BNDES. Foi minha assessora no BNDES, foi comigo para a prefeitura, foi minha assessora, foi coordenadora de orçamento, secretária de Fazenda e está hoje como secretária de Fazenda. Quer dizer, é um orgulho. É uma coisa bacana. Hoje, quem está no meu lugar no centro corporativo, o João Luís Barroso, foi meu tesoureiro na prefeitura e trabalhou comigo em Brasília. Vagner Ardeo, que é o chefe da minha assessoria foi meu subsecretário na prefeitura e trabalhou comigo em Brasília. São pessoas que... Aqui na CSN, vieram comigo, o Vagner e o João, vieram dois meses depois porque eu estava fazendo o lançamento de um bônus da prefeitura, foi o primeiro bônus de uma prefeitura da América Latina a ser lançado, quando eu vim para a CSN. Eles ficaram para terminar o processo e depois vieram. E eu complementei a equipe principalmente com pessoas da Aracruz Celulose. Boa parte do meu time veio de lá. O Padilha é um, comunicação. Controladoria, financeiro e jurídico.

M.G. – Por que da Aracruz Celulose?

M.M. – Isso foi uma oportunidade. Eu conheci uma pessoa da Aracruz que me apresentou pessoas de lá, lá na época também estava havendo mudanças em termos de direção e o que eu fiz foi pegar pessoas que estavam no segundo ou terceiro nível que tinham um grande potencial para crescer. Tanto tinham que hoje são o melhor que eu tenho aqui.

I.F. – Celulose não tem nada a ver com aço, mas...

M.M. – Mas não precisa ter nada a ver.

I.F. – A parte administrativa não tem nada a ver com isso.

M.M. – Nem na parte industrial. Muitas coisas são muito parecidas, não tem essa coisa. Se a pessoa não for capaz de aprender, não adianta. Hoje, a pessoa que fica 30 anos numa empresa ninguém quer porque só sabe fazer aquilo. Tem que ter pessoas que tenham exatamente essa cabeça de diversificação.

I.F. – É um sistema bem diferente do japonês que tem uma siderurgia muito forte...

M.M. – Que faliu. O sistema japonês está falido.

I.F. – Está falido?

M.M. – Como conceito, completamente. Vão levar 20 anos para mudar aquilo lá; esse é o grande desafio do Japão.

I.F. – Mas voltando à sua formação de equipe...

M.M. – Então, eu trouxe da prefeitura, trouxe para a auditoria uma pessoa que tinha sido da White Martins e que trabalhou por um breve período na prefeitura, eu conheci lá. Quem mais? Foi basicamente isso, Aracruz e prefeitura.

I.F. – Basicamente aqui no Rio.

M.M. – É. Num nível abaixo de mim.

Germana – O Mateus também tinha trabalhado com a senhora.

M.M. – O Mateus, que é da Fundação CSN, já tinha trabalhado comigo em Brasília e depois nunca mais tínhamos trabalhado juntos. Mas na época nós fizemos um relacionamento muito bom e eu achava que ele tinha todo o perfil para essa função. Comunicação, o Padilha. Teve uma pessoa que eu contratei no mercado, veio da Wella, para recursos humanos, está comigo até hoje, Ana Sílvia Corso Mate. Era uma coisa muito importante misturar pessoas, misturar culturas. Isso é fundamental. Era um problema aqui dentro, todo mundo pensava igual e isso não funciona porque ninguém questiona nada.

I.F. – E não sai muita discussão em reunião?

M.M. – Muita. E isso é ótimo. Muita! Quanto mais melhor. Essas pessoas vieram e foram mudando as outras. Quando necessário, quando não necessário, foram descobrindo... Porque é uma tarefa muito difícil, numa companhia que tem essa hierarquização tão forte, descobrir as pessoas. As pessoas ficam escondidas e você não consegue chegar nelas. É uma dificuldade enorme. Obviamente tem gente fantástica que, mesmo que não tenha experiência gerencial, pode ser treinada para isso. E essa foi uma tarefa difícil: chegar nas pessoas. Hoje a gente já consegue identificar pessoas que têm um potencial para surgir e a gente investir nessas pessoas. Mas há três anos você não conseguia.

I.F. – Essa é a parte administrativa aqui da empresa. E a renovação dos técnicos de lá? As escolas de lá tem ajudado? A faculdade, a Pandiá Calógeras?

M.M. – Tem. A parte de educação de Volta Redonda, das redondezas, é fora de série. Nossa escola técnica é fantástica. E ela agora também está mudando.

I.F. – Ela também é subordinada à fundação, não?

M.M. – É subordinada à fundação. E ontem foi anunciado, pela primeira vez nós estamos fazendo cursos pagos. Porque todos os cursos eram direcionados só à CSN. Então, estamos fazendo curso de telecomunicações, que não tem nada a ver com a CSN, e está sendo o maior sucesso. A gente comprou equipamentos de telecomunicações e vamos treinar técnicos de telecomunicações para as empresas que estão entrando aqui. Tem uma turma de 50 que fica pronta no final do ano. A gente está procurando empresas ao redor para formar mão-de-obra para eles também porque esse conceito de uma escola para formar gente só para uma empresa, primeiro a gente não quer. A gente não quer forma, a gente quer cabeças diferentes; quer gente da escola técnica mas quer gente de outros lugares também. Depois, a gente não tem como absorver essa quantidade de pessoas. É um conceito que não funciona mais. Antigamente, 1.500 alunos formavam, entravam, ficavam e se aposentavam na CSN; esse modelo não funciona, não existe mais. Primeiro, a gente não tem condição de absorver; segundo, a gente não quer. A gente quer ter gente formada de formas diferentes.

Germana. – E hoje tem muitas escolas. Teve uma época que não tinha nada ali.

M.M. – Sim, mas mesmo não precisa ser dali. Você pode trazer gente de outros lugares.

I.F. – Vassouras tem muita gente, Barra Mansa. E aquela Fundação Osvaldo Aranha?

M.M. – Está lá também, funciona.

I.F. – Ajuda vocês também?

M.M. – Ajuda.

I.F. – Tem uma parceria também com a CSN, não tem?

M.M. – Tem. Em tudo ali no redor a gente participa de alguma forma. Mas a escola técnica é excelente, excepcional, e a nossa idéia é que ela cresça cada vez mais mas não só em função da CSN.

I.F. – E tem a UFF também lá.

M.M. – Tem a UFF, tem a UERJ, a gente trabalha com todas essas universidades.

M.G. – A rotatividade é grande, hoje, da mão-de-obra na empresa?

M.M. – Não é muito grande não. Com a aposentadoria tão cedo, muita gente saiu por conta disso, o que é um absurdo. Eu acho o fim do mundo a pessoa com 42 anos se aposentar. No auge da vida... nem está no auge ainda, está cedo para estar no auge, com uma experiência...

I.F. – E trabalhando em siderurgia tem privilégio, não? Para se aposentar mais cedo.

M.M. – Em algumas áreas sim, por insalubridade. É a maioria. Na época, no passado era a maioria. Mas não é um *turn over* tão grande não.

I.F. – E os salários de lá em relação às outras siderúrgicas, em relação à Açominas, Usiminas...

M.M. – Estão supercompetitivos.

I.F. – E não tem problema nem de roubarem funcionários de lá?

M.M. – É, isso é uma coisa importante, gerenciar pessoas hoje é a coisa mais importante. Tem que ter um grupo de pessoas que você veja como fundamental e tem que gerenciar isso. Hoje, perder uma pessoa boa é um problema enorme. Enorme. Todo mundo briga por gente boa.

I.F. – Está cheio de *head hunter* por aí, não?

M.M. – Está. Hoje, quem tem gente boa tem que valorizar e muito.

M.G. – Gente boa em que nível que a senhora está falando?

M.M. – Em todos os níveis. Gente que tem potencial para crescer, gente que já cresceu, gente que tem experiência. Mas gente que agrega, como o pessoal fala, gente que faz diferença em algum sentido.

I.F. – Eu gostaria que você falasse um pouquinho mais sobre o papel da Fundação CSN nesse relacionamento e o que a fundação tem. Eu sei que tem o Hospital Santa Cecília, a escola técnica, está administrando aquele parque, o Cicuta...

M.M. – Está fazendo um investimento bonito lá.

I.F. – Dia 15 vai ter a inauguração do Memorial de Getulio Vargas...

M.M. – Eu sei o que é. A Celina doando...

I.F. – A exposição permanente de Getulio Vargas, tem uma parte cultural também, o Recreio do Trabalhador.

M.M. – Basicamente educação, saúde e cultura.

I.F. – Isso é uma coisa política para o entrosamento?

M.M. – Isso é o espelho da empresa. Quer dizer, é o braço da companhia para as suas atividades sociais, educacionais, culturais, ambientais — uma coisa nova em que a gente vai entrar agora, até o Mateus acabou de me passar um *mail*, que era uma coisa que a gente queria. A gente está estruturando o que não estava estruturada, a área de meio ambiente da CSN. E aí, a área de meio ambiente da CSN e a Fundação vão trabalhar juntas em um projeto de educação ambiental que tenha uma visibilidade. A Cicuta já foi um início disso. Então, eu diria que é braço social da companhia para alavancar a imagem da própria CSN.

M.G. – E o controle de poluição ambiental, essas coisas como andam? Porque a CSN tinha uma péssima reputação, a maior poluidora do Paraíba.

M.M. – Tinha, tinha uma péssima reputação. Isso está mudando, a gente tem o projeto da Cicuta, a gente tem um outro projeto que é excepcional, com sete prefeituras do Médio Paraíba, de gestão territorial a gente está fazendo junto com a UERJ e com a Fundação para o Desenvolvimento Sustentado, do Israel Klabin. A gente está fazendo um [GIZ?], um projeto de gestão territorial que nós vamos dar para sete prefeituras para elas fazerem os seus projetos. Então, a nossa idéia aí é mudar a imagem fazendo. Nós temos um programa de investimentos grande, que está sendo feito em comum acordo com a Feema no estado do Rio e eu acho que em breve...

I.F. – Porque ali é poluição sonora, do ar...

M.M. – Sonora, não tem isso!

I.F. – Ah, aquele barulho do trem a noite inteira! Eu fiquei uma vez no Hotel Sider, você não dorme.

M.M. – O Sider? Engraçado, eu nunca tinha ouvido ninguém falar disso. Eu nunca dormi no Sider, se tivesse dormido ia dizer a mesma coisa, meu sono é superleve.

I.F. – E eu não tenho sono leve não. Mas o trem é dentro da cidade!

M.M. – É verdade. Você sabe que as pessoas lá estão tão acostumadas com isso... É por isso que eu nunca ouvi falar. A tudo você se acostuma, é um negócio impressionante. Poluição sonora, coisa do trem, eu nunca tinha ouvido falar.

I.F. – De noite, descarregando aquilo...

M.M. – Essa coisa de imagem você constrói aos poucos. E tem que mostrar resultado.

I.F. – Antigamente eles tinham orgulho da fumaça.

M.M. – Tinham! Tudo é diferente, tudo muda.

I.F. – Tinham orgulho da poluição, tinham orgulho do barulho. À medida em que começaram esses partidos verdes e a preocupação mesmo, que eu acho muito válida e legítima...

M.M. –É legítima, quando não usada politicamente, porque a maior parte quer usar politicamente. Isso aí eu acho que é uma preocupação legítima com a saúde das pessoas e com o próprio meio ambiente. E é assim que a gente entende isso. E nós vamos mostrar isso nos investimentos que a gente está fazendo, na mudança de postura das próprias pessoas. Não adianta fazer investimento se o cara continua pegando uma lata de óleo e jogando dentro do rio. Então, isso começa pelos empregados, pela comunidade, as pessoas têm que se conscientizar disso. Esse trabalho é fundamental, não adianta comprar um equipamento antipolvente de US\$ 200 milhões se o cara continua, na hora em que ninguém está vendo, jogando a lata de algum material dentro do rio. [riso] Esse trabalho é muito mais difícil do que as pessoas imaginam.

I.F. – E essa questão de conscientização em relação aos uniformes que protejam de acidentes?

M.M. – Olha, isso está sendo uma batalha dentro da CSN. Mas essa briga a gente já comprou. Foi outra área que a gente mudou.

I.F. – Há pouco tempo teve um acidente sério lá, pegou fogo...

M.M. – Teve, há pouco tempo. Mas isso não foi por causa de equipamento nem nada disso. Mas tem duas áreas que este ano a gente está reestruturando de maneira forte: segurança no trabalho e meio ambiente. Mas reestruturando forte mesmo. Nós trouxemos pessoas novas, fizemos contratação e trouxemos uma pessoa da Duppont, de segurança no trabalho, excelente. Nós dissemos assim: qual é a melhor empresa que faz esse tipo de trabalho? Vocês vejam, não tem nada a ver com aço, é uma pessoa técnica, uma pessoa excelente, conhece. E trouxemos para o meio ambiente uma pessoa com larga experiência, já trabalhou na Feema, no Projeto Jari e estava em consultoria de meio ambiente. Um rapaz excepcional também. E em segurança no trabalho a gente está fazendo um investimento forte com as pessoas de obrigatoriedade do uso do EPI (Equipamento de Proteção Individual), que são os uniformes apropriados. Porque inclusive a gente acaba tendo ônus, a companhia tem ônus por isso. Eles não usam, acabam depois acionando a companhia porque têm algum tipo de trabalho com periculosidade, insalubridade, sei lá o quê, quando o equipamento está lá disponível. Quer dizer, o chefe, o supervisor tem que fazer com que os empregados cumpram isso. Tem que ter essa conscientização.

Germana – Eles são super-rigorosos. Eu estive lá outro dia...

M.M. – Extremamente rigorosos.

Germana – ...como eu uso óculos, normalmente não boto os óculos. Nossa, não andava dois minutos: “Dá para botar os óculos?” Eles são superatentos, qualquer um avisa.

M.M. – Isso é uma coisa que mudou completamente, a postura da própria empresa. Era aquela coisa um pouco mais relaxada. Agora não, não tem essa história. Tem que usar o equipamento? Tem que usar o equipamento. Não está usando o equipamento não entra.

Germana – E eu achei interessante que não há fiscal, é o próprio empregado da área.

M.M. – Por isso, porque está se fazendo um trabalho de conscientização que tem que ser usado. Inclusive, ele agora recebe o equipamento, assina que recebeu o equipamento. Quer dizer, não dá para dizer “não tenho, não vi”.

M.G. – Qual é o seu grau de interferência nos investimentos externos da companhia, tipo participação na privatização da Vale, Light...

M.M. – Interferência em termos de decisão?

M.G. – Em termos de decisão, isso.

M.M. – A interferência é no sentido de que a gente avalia tecnicamente em termos de taxa de retorno e apresenta isso para o conselho de administração dando a opinião da parte executiva. Agora, a decisão é do conselho de administração. É ele que dá a estratégia da companhia. Então, as decisões são deles. O que nós fazemos é dar a nossa recomendação. E foi assim na época da Vale.

M.G. – E qual a sua relação com o conselho de administração?

M.M. – Excelente. Melhor, impossível.

I.F. – E nessa questão de investimentos em outras empresas que não a CSN, eu li – se não me engano na *Gazeta Mercantil* – que há uns tempos atrás o Grupo João Santos teve que entregar a usina de Capão Bonito para os bancos, por problemas de dívidas, e que a CSN ficou parece com 9% ou 7% da...

M.M. – Cimento Ribeirão Grande. Mas já vendemos.

I.F. – E já venderam inclusive com um lucro fantástico: parece que de 23 milhões para 60 milhões. Por que essa entrada...

M.M. – Isso, está por dentro! A idéia do cimento, que acabou não se viabilizando nessa cimenteira, mas que é uma idéia que ainda persiste, é que a CSN gera uma enorme quantidade de escória que é um subproduto que se vende a um preço extremamente barato. E é a matéria prima para a produção de cimento. A Usiminas comprou uma participação numa cimenteira. É muito comum as siderúrgicas tentarem agregar valor a esse subproduto participando da produção de cimento. Então, na verdade, nessa cimenteira acabou esse projeto não funcionando porque a idéia era abrir uma outra unidade próxima da CSN, isso não aconteceu, mas é uma idéia que faz todo sentido. Eventualmente, se a gente tiver uma oportunidade, pode voltar a pensar.

I.F. – E como conseguiram esse lucro tão grande em tão pouco tempo, de 23 para 60?

M.M. – Tinha um bom ativo. Compramos bem [riso] e vendemos bem. E negociamos bem. O presidente do nosso conselho é um excelente negociador. [risos]

M.G. – Mas a empresa também se endividou bastante com a compra desses ativos, não?

M.M. – Se alavancou. Bastante... Eu acho que a gente está num nível que é um nível bastante adequado. Não me preocupa isso, mas as pessoas falam muito nessa questão do endividamento. Quando você se endivida para consumir, é um negócio complicado. Mas quando você se endivida e você tem ativos, como Vale do Rio Doce, como Light, que são ativos que têm enorme liquidez, e que são ativos excelentes, isso não é uma preocupação para a gente. Na verdade, se você olhar o endividamento da CSN, você tira a Vale do Rio Doce e já está com um dívida pequena, dívida líquida, em termos do potencial da companhia. Então, isso não é uma preocupação para a gente. Se a gente não tivesse, do lado do ativo, respaldo para essa dívida, aí sim a situação seria complicada. Mas a gente tem uma geração de caixa na CSN que é muito grande. A companhia é uma grande geradora de caixa, então o serviço dessa dívida não tem nenhum problema para a gente.

I.F. – Nessa rede de relações que a gente viu, de equipes e de empresas, o doutor Steinbruch tem muito a ver também com a Vale do Rio Doce. Estamos falando agora em Light e eu vi que o doutor Edézio Quintal, que é um que eu gostaria de entrevistar, veio da usina da CSN, trabalhava lá em Volta Redonda, passou pela direção aqui da CSN, teve um papel no conselho e agora está na Light. Como é essa transa, essa coisa assim de Light, CSN...

M.M. – Não, na verdade, na época da Light o Edézio era um profissional aqui da CSN que a gente achou que seria adequado para exercer uma função de direção na Light. A Light tem quatro sócios, três estrangeiros e a CSN. E a parte executiva da Light ficou dividida na parte operacional, que a gente não tem *expertise* nenhuma porque eles é que são os operadores de energia, e a parte administrativa que é a que gente tem *expertise*, pelo conhecimento do país, da legislação etc. Então, nós colocamos o Edézio, como profissional da CSN, hoje ele já não é mais CSN, é Light, mas como nossa interface na Light. Foi o mesmo procedimento que os outros sócios tiveram. Quer dizer, eles têm pessoas que vieram de suas empresas e assumiram postos de direção lá. Mas isso não aconteceu na Vale, por exemplo.

I.F. – Agora, não sei se você vai querer falar, mas eu gostaria de saber notícias dessas coisas que estão falando agora, da venda da participação da Vicunha na CSN.

M.M. – Eu brinco que sou a noiva mais cobiçada que tem ultimamente, [riso] está todo mundo querendo beijar a mão. [risos] Olha, não é nem querer, não existe nada de concreto em relação a isso, a melhor pessoa para falar disso é o próprio Benjamin...

I.F. – Hoje, por exemplo, saiu uma boataria louca.

M.M. – É, uma loucura! O Gerdau desmentiu, disse que a linha de financiamento é para a Açominas, o que realmente faz todo sentido porque teve um aumento de capital enorme lá.

M.G. – Mas essa notícia tinha saído há algum tempo, do interesse do Grupo Vicunha em se desfazer da participação.

I.F. – *O Globo* falou isso há 20 dias.

M.G. – A Míriam Leitão, na coluna dela, fez referência a isso.

I.F. – Dá para você falar sobre isso?

M.M. – Não, esse é um assunto que realmente não é de executivo, é de acionista. Se vai haver alguma mudança acionária, a gente espera que seja para o melhor da companhia. Hoje o grupo que realmente é visto como operacional dentro da CSN é o Grupo Vicunha. Eles é que têm a coisa estratégica da companhia, junto com os outros acionistas. Esse é um assunto para ele.

M.G. – Quando houve a crise cambial, no início do ano, a companhia tinha dívidas em dólares. Eu queria saber como a companhia ficou, como isso repercutiu lá dentro.

M.M. – Nós temos um estoque de dívida em dólares que ainda é grande porque a gente... Na verdade é um custo muito mais barato do que internamente, nem tem grandes alternativas internas. A gente exporta, como eu falei, de 25% a 30% de nossa produção e isso aí dá US\$ 400 milhões, US\$ 500 milhões por ano. A gente é um grande exportador e então se alavanca muito em *trade finances*, financiamentos de exportação e importação porque a agente importa carvão com financiamento. Nós fizemos empréstimos para comprar a Vale do Rio Doce, parcialmente um euro bônus e um sindicato bancário e temos um programa de securitização de exportações. Basicamente, a dívida é composta disso.

Nós tínhamos um *hedge* para o caixa da CSN. Nós não *hedgamos* a dívida, *hedgamos* o caixa. Ou seja, *hedgamos* o fluxo. Então, quando houve a desvalorização do real, nós tivemos um problema contábil. Por quê? Porque o estoque da dívida nossa aumentou em reais com a desvalorização. Mas não tivemos nenhum problema no fluxo, que é o que importa, que é o financeiro. Por que é o que importa? Porque nossa dívida não é de curto prazo, o prazo médio dela é de cinco anos e meio. Nosso bônus, para vocês terem uma idéia, é de 10 anos, a securitização é de sete anos. Então, o prazo médio da dívida é muito longo. Então, o impacto financeiro da desvalorização foi positivo para a CSN. Por quê? Porque nos nossos custos, menos de 25% são indexados ao dólar, basicamente os insumos carvão e coque e estanho e zinco que são indexados ao dólar embora se compre aqui. Então, se diluiu essa desvalorização porque o impacto em reais não aconteceu. E exportamos, então estamos ganhando mais em reais por cada dólar que exportamos e nós tínhamos *hedge* na parte financeira. Então, o nosso saldo de caixa cresceu imediatamente após a desvalorização e o impacto da desvalorização acabou sendo positivo, porque a despesa financeira, como a dívida é de longo prazo, aumentou muito menos do que aumentaram as exportações e o fluxo de caixa. E a gente continua mantendo o *hedge*, a agente tem *hedge* no caixa, a gente faz projeções direto, acompanha isso muito de perto.

I.F. – Eu vi que toda a sua formação, na Fundação Getulio Vargas, foi muito direcionada à questão inflacionária.

M.M. – Parte fiscal, inflacionária e externa também, muita coisa sobre acordo com o FMI...

I.F. – Inclusive vi uma lista enorme de artigos.

M.M. – É que as minhas teses foram sobre inflação. E aí, da tese, eu fiz vários artigos. Aliás, não escrevo um artigo há tanto tempo...

I.F. – Como foi essa mudança teórica? De teoria, de pensar, de estudar, para botar isso na prática.

M.M. – Na prática? Olha, foi muito legal. Eu não sei se vocês olharam a relação de livros, mas eu trabalhei muito sobre acordos com o FMI.

I.F. – Eu vi isso.

M.M. – Então, eu conhecia profundamente o que eram as metas, um memorando técnico, uma carta de intenção, conhecia todo esse material. Inclusive fiz um livro junto com o Bacha, quando eu conheci o Edmar Bacha, o pessoal da PUC. Era tudo em cima disso. E quando eu fui trabalhar no governo, foi exatamente o acordo com o fundo a primeira coisa que eu fui fazer. E eu tinha muitos artigos sobre dívida externa, fiz com o Paulo Nogueira Batista... era uma época em que se discutia muito isso, década de 1980. Então, eu entrei na negociação da dívida e nos acordos com o FMI. A primeira vez que sentei na mesa com um comitê de bancos credores, eu falei: “Não acredito que estou aqui.” [riso] Era tudo o que eu conhecia na teoria! E acabou que eu era a pessoa no governo, naquela ocasião, que mais conhecia acordos com o FMI porque eu conhecia toda a teoria. Eu sabia todas as metas, qual era o conceito, qual era o critério. Foi muito legal! Olha, muito legal. Eu trabalhava muito com política econômica aplicada, então a parte fiscal eu conhecia muito, os indicadores. Foi uma combinação superfeliz, uma oportunidade de ouro. Essa minha experiência em Brasília foi fora de série. Valeu outro mestrado e outro doutorado.

I.F. – Embora a gente tenha combinado de só falar hoje, e muito por alto sobre a CSN porque o tempo está curto...

M.M. – Estamos acabando e eu já falei para caramba! [risos] São terríveis esses dois aí.

I.F. – Eu gostaria de falar pelo menos um pouquinho da sua formação. Bom Jesus de Itabapoana, pai médico, mãe?

M.M. – Pianista. Minha mãe era diretora do conservatório de música.

I.F. – Como foi sua formação numa cidade pequena e sua decisão de vir para o Rio de Janeiro. Por que a FGV? Eu gostaria depois de aprofundar bastante isso, mas enfim, pelo menos essa vinda, essa mudança de uma cidade pequena, e eu sei que médico numa cidade pequena é uma pessoa importante.

M.M. – É, meu pai hoje é o médico mais antigo da cidade e é o secretário de Saúde.

I.F. – Pianista também, eu acredito que tenha, numa cidade pequena, um...

M.M. – É, na época o conservatório era uma coisa muito forte, o Conservatório Brasileiro de Música.

I.F. – Mas, enfim, é uma cidade pequena.

M.M. – Mínima.

I.F. – Você veio de uma cidade do interior e de repente desabou no Rio de Janeiro, na Fundação Getulio Vargas. Como foi essa mudança e por quê?

M.M. – Em primeiro lugar, eu sempre quis sair de lá para estudar. Sempre. Acho que já nasci querendo. Não me pergunte por quê, mas já estava dentro de mim, eu sempre quis e não foi muito fácil não. Eu era a mais velha de quatro irmãos, todos homens, eu era a única mulher. Então, a única mulher, mais velha... Nossa! Eu saí de lá quando tinha acabado de fazer 17 anos. Estudei para o vestibular sozinha porque meu pai — hoje em dia, se você falar isso ele morre — [riso] não queria de jeito nenhum porque não queria deixar eu vir para o Rio. [risos] Vim, fiz o vestibular, passei e não tinha muita idéia do que queria fazer. É difícil, com 16 anos... Mas eu acho que consegui acertar porque fiz administração, que na época era um excelente curso que tinha na fundação, a EBAP. Excelente! E dava uma variedade muito grande de coisas, você estudava um pouco de direito, um pouco de contabilidade, um pouco de economia. E os professores de economia eram alunos ou professores da EPGE. Foi quando eu tomei contato com esse outro lado, tanto que decidi continuar direto. E eu escolhi administração porque na verdade eu sou uma pessoa superdisciplinada, organizada, gosto de arrumar, gerenciar. Então, administração me parecia uma coisa assim que tinha uma abrangência de oportunidades, que realmente tinha mas eu não tinha idéia exatamente do que era, e que eu poderia escolher outras coisas depois. E acabei indo para economia, o que foi um complemento muito bom para o que eu faço hoje. E acabei trabalhando lá na Fundação, meu primeiro chefe foi o Luiz Correia do Lago, grande amigo meu.

I.F. – Eu vi. Isso o que eu gostaria de pegar...

M.M. – Vamos pegar sim. Vamos.

I.F. – Vamos pegar um outro dia porque eu acho que para a própria história da Fundação é importante. Eu fiz um levantamento grande... [riso] E essa mudança para a PUC, aquela turma que saiu de lá...

M.M. – Eu sempre fui meio uma estranha no ninho porque tinha uma rixa muito grande. A PUC surgiu de uma dissidência da Fundação.

I.F. – Exatamente. Do Bacha, do Dionísio, do Chico Lopes...

M.M. – Na verdade, o Paulo Nogueira Batista era da Fundação, do Centro de Estudos Monetários, e tinha uma ligação com a PUC, com o Bacha e as pessoas de lá. Então, através do Paulo eu conheci o Bacha. Depois, veio trabalhar com a gente, no Centro de Estudos Monetários, a Isabel Modiano, na época era casada com o Modiano, hoje não é mais. Mas através dela eu conheci o Modiano e fiquei muito amiga dele. Fiz esse livro com o Bacha e fiquei muito amiga dele, conheci o Dionísio. Aí, fui conhecendo as

peessoas e a minha cabeça era muito parecida com a deles. Então, eu sempre fui muito dividida. [riso]

I.F. – Ao mesmo tempo, tinha a geração antiga, do Simonsen, do Chacel...

M.M. – O Simonsen voltou para a EPGE e eu fui da primeira turma que ele deu aula depois que saiu do ministério.

I.F. – Isso é muito importante. Eu gostaria que você parasse um dia, mais calminha.

M.M. – É muito legal. Eu tenho que lembrar dessas histórias todas porque tem muita história.

I.F. – Então vai lembrando e a gente vai marcar uma hora.

M.M. – Está bom. [riso]

I.F. – Então, podemos encerrar, já que você marcou uma hora.

M.M. – Obrigada, Ignez. Foi um prazer muito grande te conhecer. Você também Mário.

I.F. – Foi um prazer e quero pedir para você não esquecer da gente não. Arruma um tempinho para a gente fazer essa história.

M.M. – Vamos marcar sim, vamos marcar.

[FINAL DA FITA 1 – B]

2ª Entrevista: 08.09.1999

I.F.- Segunda entrevista com a Dra. Maria Sílvia Bastos Marques, dia 8 de setembro de 1999.

Entrevistadores: Ignez Cordeiro de Farias e Mário Grynspan.

Maria Sílvia, estivemos conversando e ficaram uns pontos da última entrevista que eu gostaria de completar. Nós já comentamos que houve uma diminuição muito grande no número de diretorias na CSN já no tempo do Dr. Juvenal. Depois, quando veio a privatização, que mudou a direção com conselho novo, houve uma mudança geral mesmo. E você disse que quando entrou reformulou novamente e que agora já não é mais a mesma. Eu gostaria de saber como está agora.

M.S.- Bom, com três anos da companhia privatizada, em 96, quando eu vim para a CSN, se eliminou o cargo de presidente da companhia. Foi uma mudança muito grande, a companhia foi dividida em áreas de negócios, era um centro corporativo: aço, energia e infra-estrutura. E isso foi importante, como nós comentamos, para dar à companhia a dimensão de que todas as áreas eram tão importante quanto produção, porque como todas as grandes empresas industriais estatais, a única preocupação era produzir, não havia a mesma preocupação com recursos humanos, financeiro, jurídico, com os custos de produção, com a área comercial, com o retorno dessas vendas ou seja, inadimplência, etc. Três anos depois, em 99, começou-se a sentir a necessidade de se voltar a uma

estrutura em que houvesse uma coordenação maior entre as diretorias. Então é nesse ano de 99, se eu não me engano, a eleição - a mudança estatutária aconteceu em março e a minha eleição aconteceu em abril -, nós retornamos a uma estrutura com Diretor-Presidente, mas continuamos em baixo da diretoria-presidência tendo as áreas da companhia organizadas como áreas de atuação, quer dizer, com centro corporativo, com setor aço, com infra-estrutura e energia, com uma diretoria de novos negócios, mas agora com uma figura de Diretor-Presidente que dá uma coordenação entre as diversas áreas da companhia. Então isso já é um segundo momento da primeira mudança.

I.F.- Esse dado que eu peguei na internet, diz que o Diretor Executivo de Novos Negócios, interinamente, é o Dr. José Paulo de Oliveira Alves.

M.S.- Ele está sendo acumulado. Quer dizer, tem duas áreas de atuação que estão sendo acumulados pela mesma pessoa. São os Novos Negócios, e Infra-estrutura e Energia.

I.F.- Sei. Quer dizer, ainda são essas mesmas pessoas.¹

M.S.- São as mesmas pessoas. Eu estou na diretoria-presidência, o João Luís Barroso no Centro Corporativo, o Albano Chagas Vieira no Aço e o João Paulo de Oliveira Alves na Infra-estrutura, Energia e Novos Negócios.

M.G.- E por que que foi feita essa mudança, qual o sentido disso?

M.S.- Foi feito exatamente por isso. Quer dizer, na primeira mudança que houve o objetivo era, como eu falei, dar uma dimensão diferente, para a companhia, de todas as áreas de atuação, atividades meio e atividades fim. Quer dizer, tudo era muito centrado no operacional, na produção, em Volta Redonda. Então, durante esses três anos, isso foi um processo traumático mas eu diria que necessário, a companhia aprendeu a conviver com uma estrutura matricial e com uma estrutura em que as diferentes áreas têm um nível de importância semelhantes, equivalente. É óbvio que a atividade fim da CSN é produzir aço, mas é óbvio também que para produzir aço bem, a gente tem que ter uma boa estrutura das atividades meio, a gente tem que ter uma boa estrutura comercial, para a produção é uma etapa, e você precisa de todas as outras atividades que dão suporte a ela. Mas uma companhia desse tamanho e você também trabalhar dessa forma fragmentada, embora com uma estrutura matricial, também não é uma coisa que você consiga fazer em um médio e longo prazo. Então, na verdade, quando houve a primeira mudança, eu acho que essa segunda etapa já seria uma consequência. Passou-se a ter necessidade de que essas áreas tivessem uma coordenação, quer dizer, que tivesse alguém em cima dessa estrutura que pudesse olhar pela estrutura globalmente e estar coordenando a interação principalmente dessas três áreas, porque Novos Negócios é uma coisa um pouco separada do dia a dia. O resto...

I.F.- O que é, exatamente, esse Novos Negócios?

¹ Conferindo os nomes da diretoria: Diretor-Presidente – Maria Sílvia Bastos Marques; Diretor-Executivo – Centro Corporativo -João Luís Tenreiro Barroso; Diretor-Executivo – Aço – Albano Chagas Vieira; Diretor-Executivo – Infra-estrutura e Energia – José Paulo de Oliveira Alves e Diretor-Executivo – Novos Negócios (interinamente) – José Paulo de Oliveira Alves.

M.S.- Olha, Novos Negócios... Por exemplo: nós temos uma *joint-venture* com a Thyssen, que é um projeto de uma nova linha de galvanização voltada para a indústria automobilística.

I.F.- Ainda está em estudo?

M.S.- Não, na verdade já está em construção. Mas essa área de Novos Negócios, ela faz o projeto, ela vai acompanhar a construção, quando a obra estiver pronta ela vai tomar vida própria, segue. Nós, por exemplo, estamos fazendo um grande estudo sobre a participação da CSN em construção civil, um sistema modular de construção. É um novo projeto, uma nova área, é desenvolvido pela área de Novos Negócios. Quando ela acontecer, se acontecer, ela vai entrar debaixo da estrutura da companhia.

I.F.- Aí entraria a FEM nisso?

M.S.- Não. Não tem nada a ver com a FEM.

I.F.- Nada?

M.S.- A FEM é estrutura pesada. Isso aí são casas, são estruturas leves. Não tem nada a ver com FEM.

I.F.- É estrutura pesada mesmo, de grandes obras.

M.S.- É. FEM sempre foi estruturas pesadas. Na verdade hoje essa FEM foi feita uma associação com a Inepar, é uma nova companhia, FEM/Inepar. O que está mantida na CSN é a FEM que presta manutenção à companhia. Ela foi cindida, e a FEM, estrutura e projetos, foi feita uma associação, é uma nova companhia, a FEM/Inepar, isso já tem mais de um ano.

I.F.- E o que vocês estão com um novo projeto é uma coisa diferente então?

M.S.- Completamente diferente, a FEM são estruturas de pontes...

I.F.- É. A de vocês seriam estruturas para...

M.S.- São sistemas de modulares de construção para casas. Casas mesmo, habitação, prédios pequenos...

I.F.- Ah, eu vi! Vi inclusive a fotografia...

M.S.- Mas isso é um exemplo, nós temos N projetos sendo desenvolvidos. Essa área de Novos Negócios se destina a isso. Olhar as novas oportunidades...

I.F.- Esse Mc Donalds que foi feito lá já seria envolvido nesse projeto.

M.S.- Isso. É um protótipo dentro desse projeto. Lá em Volta Redonda a gente tem várias casa que funcionam como *show room*, então é uma coisa nova que está sendo desenvolvida. É um exemplo do que a área de Novos Negócios faz.

M.G.- A senhora falou que esse processo de mudanças foi de uma certa forma traumático. Traumático por quê?

M.S.- Olha, traumático... Todo processo de mudança é traumático. Ele foi traumático porque a companhia só vivia em torno do operacional, ela não tinha o hábito de partilhar o processo decisório com as outras áreas da companhia. Então foi uma certa quebra na forma de operar que sempre teve na CSN, que era o poder centralizado em Volta Redonda, no operacional, e agora um poder distribuído entre todas as áreas da companhia.

M.G.- Deixa eu perguntar a respeito disso, só mais um ponto. O que nós vimos e o pouco que nós trabalhamos em entrevista com o Dr. Roberto Procópio de Lima Netto, com a diretoria dele, foi que de certa forma o processo de preparação para a privatização e de alguma forma também a tentativa de reverter todo o histórico de prejuízo constante da companhia, consistiu, na verdade, em uma tentativa justamente de tentar dinamizar um pouco mais essas outras áreas, essas áreas intermediárias como a de comercialização, ganhar novos mercados no exterior, melhorar todo o processo de distribuição, enfim, descentrar esse processo unicamente da produção e tentar investir nessas outras áreas também. Qual seria então a diferença?

M.S.- Olha, na verdade até me surpreende isso, porque são coisas que até hoje não existem ainda. A gente está começando agora a investir na atividade de distribuição, a CSN comprou a **(Inau)** e a Emesa no ano passado, está começando a fazer um canal próprio de distribuição. A CSN até hoje não tem uma política de vendas no exterior, isso é uma coisa que nós temos discutido muito, e não é a CSN, são todas as siderúrgicas, elas encaram o mercado externo como um mercado marginal. As siderúrgicas vendem lá fora, exceto a CST que foi uma siderúrgica criada para exportar, mas todas as siderúrgicas priorizam o mercado interno e só vendem quando o mercado interno não está aquecido.

M.G.- Apesar da fatia externa ser considerável, não é?

M.S.- Apesar de você ter um superávit, um excesso de aço permanente no Brasil. Mas ele varia de acordo com o aquecimento do mercado... Não, é vendido lá fora, mas não tem uma política de exportação, você não tem clientes. É... digamos, você não tem uma política de relação...

I.F.- Variam muito os clientes, não é?

M.S.- Mas varia por isso, porque você não tem política de criar esses elos de médio e longo prazo, então você acaba fazendo vendas *spot*. Muitas vezes o mercado aquece e você deixa de atender os clientes lá fora. Então é um relacionamento que não é um relacionamento que eu diria profissional entre aspas, e eu acho que não pode ser assim, eu acho que a gente tem que ter uma política de tentar ter clientes permanentes lá fora, já que a gente tem um excesso de produção permanente. O Brasil exporta, produz 26 milhões de toneladas de aço planos e longos e consome internamente dezesseis milhões. Você tem um superávit de dez, 11 milhões permanente, um pouco mais, um pouco menos. Mas nunca houve essa ótica de você priorizar. Não priorizar, a prioridade vai continuar sendo o mercado interno que é o melhor mercado, mas você ter um relacionamento de mais médio, longo prazo com os clientes externos. Isso é uma coisa

que está começando a acontecer, essa mentalidade, isso não existe até hoje. Então eu acho que as idéias todas provavelmente já existiam por aí, agora a execução disso não é uma coisa fácil, até porque eu acho que essas coisas tem o seu tempo para acontecer. Você tem que fazer com que as idéias vão passando, sejam amadurecidas dentro, eu acho que não adianta muitas vezes tentar forçar uma mudança. Eu acho que a mudança tem a hora de acontecer também.

I.F.- Agora, o mercado interno está diretamente ligado à situação econômica do país.

M.S.- Com certeza.

I.F.- Então esses planos econômicos todos sempre tiveram muita ligação com isso.

M.S.- Claro.

I.F.- Como é que você viu o Real, o Plano Real quando foi implantado, e no momento como está a relação com as grandes indústrias que, como a CSN, precisam do mercado interno? E de um mercado interno forte?

M.S.- Eu acho que o Plano Real, que nunca a gente entende o que é a estabilidade de preço, é crucial não só para a indústria, como para tudo. Eu te dou um exemplo. Você, por exemplo, fazer orçamento e contabilidade com uma moeda que desvaloriza 5.000% ao ano, isso é uma brincadeira! Não adianta falar que vai fazer em dólares também, porque não consegue, é tudo distorcido. Dependendo do indexador que você tome, você tem resultados completamente diferentes. Então eu te digo que o Plano Real recuperou a capacidade das empresas de entenderem o que está acontecendo, de se planejarem, de fazerem os orçamentos, de entenderem custos. Isso é crucial! por que nunca se deu importância a orçamento no Brasil? Porque não valia para nada mesmo. Fazer orçamento com uma moeda que não tem valor, não tem valor nenhum. Então ele foi crucial nesse ponto de vista. Sobre outro ponto de vista muito importante, ele aumentou o poder aquisitivo da população. Então eu acho que ele é o ponto de partida, é a base de tudo que está sendo feito com as mudanças do país. Eu acho que o maior ativo que o Brasil ganhou nos últimos seis anos é o Plano Real. É a estabilidade de preços. E a gente não deve abrir mão disso de jeito nenhum. Isso é óbvio que não é um fim em si mesmo, mas é a base para o resto. Sem ele a gente não vai chegar lá.

I.F.- Com isso que você falou agora, do aumento do poder aquisitivo, a indústria automobilística tem aumentado a produção, que é um dos clientes, não o maior, mas um dos clientes da CSN, mas é uma empresa também muito exigente. Como é que a CSN está se relacionando com essa empresa que é extremamente exigente?

M.S.- Cada vez mais. O que a gente está assistindo no mundo todo, com uma velocidade enorme, são as fusões, as aquisições, os grupos econômicos ganhando cada vez mais peso e essa é uma discussão que está se colocando em relação à siderurgia. A siderurgia no Brasil é fragmentada em relação à que tem no mundo todo e o que você vê são compradores cada vez mais fortes, o que vai exigir do outro lado empresas cada vez mais fortes, se não o poder de negociação é um poder desigual. De um ponto de vista, no ponto de vista, por exemplo, da abertura do mercado no Brasil, você vê que a indústria automobilística foi forçada a ter um aumento de qualidade extremamente importante. Quer dizer, há dez anos atrás, menos que isso, há oito anos atrás, os

automóveis brasileiros tinham um índice de aços galvanizados, que são os aços de maior de valor agregado, que não enferrujam, de dez, 15%. Hoje você já tem carros fabricados no Brasil com 90% de aços galvanizados. Você teve uma mudança, uma migração de aços menos novos para aços mais novos super importante. Por quê? Porque o consumidor passou a ter acesso a um carro importado. Da mesma forma eletrodomésticos, a mesma coisa. Você pode reparar que a sua máquina de lavar já não enferruja como enferrujava há dez anos atrás, nem a sua geladeira.

I.F.- Isso exige também uma modernização para...

M.S.- E aí as siderúrgicas também tiveram que se adequar a isso. Então fizeram novos investimentos, a CSN está fazendo uma nova linha de galvanização. A CSN era a única que tinha galvanizados até 1994. Depois a Usiminas entrou com uma linha de galvanizados, mas que é unicamente para a automobilística. A da CSN não. Ela seria para automobilística, construção civil e linha branca. Então agora, a Usiminas está fazendo uma nova linha que também serve para esses três segmentos, a CSN está fazendo uma nova linha, para linha branca e construção civil, e uma outra só para automobilística com a Thyssen. Para você ver como o processo é em cadeia, não é?

I.F.- E é realmente extremamente exigente a indústria automobilística?

M.S.- Olha, não é a indústria automobilística que é exigente, hoje em dia todo mundo é exigente, não tem isso que a indústria automobilística é exigente. A indústria automobilística tem mais poder de negociação, poder de preço, tudo. Agora, exigentes todos são. Hoje em dia qualidade é pressuposto, serviço é pressuposto. Você vê isso no supermercado, as pessoas aprenderam que podem exigir como consumidoras, então hoje em dia todo mundo é exigente e eu acho que tem que ser mesmo.

I.F.- Voltando um pouquinho nessa parte de direção que nós estávamos falando, uma coisa que me chamou a atenção também, é que, nos relatórios antigos, a CSN estava basicamente no Rio e em Volta Redonda. Tinha a Casa de Pedra, mas o escritório basicamente...

M.S.- São Paulo.

I.F.- Tem muito em São Paulo, está espalhado? Por quê isso? Qual foi a importância de ampliar, de descentralizar?

M.S.- A idéia é estar mais próximo. Quer dizer, nós temos em São Paulo uma grande concentração de clientes, nós temos em São Paulo uma grande concentração de fornecedores. Então a idéia é você ter em São Paulo a área comercial para estar mais próximo dos clientes, o que não impede nós termos escritório, por exemplo, no Rio Grande do Sul, Sudeste... O Sul é a área que mais tem crescido em termos de clientes, a área de compras saiu de Volta Redonda e foi para São Paulo, e nós temos também uma área nova que é a área de logística. Não existia uma área de logística na CSN. Você tinha fragmentado por diversas áreas até o ano passado, logística de abastecimento e logística de escoamento eram áreas separadas, e dentro de cada uma dessas você ainda tinha separado o que era terrestre, o que era marítimo o que era ferroviário. Então hoje você tem, de baixo de uma única supervisão que está localizada em São Paulo, é uma única diretoria, toda a logística de escoamento, de abastecimento, fretes marítimos,

terrestres e ferroviários. Isso dá uma otimização! Os números são impressionantes. A gente tem ganho por ano alguma coisa como 100 milhões de dólares com essa integração das áreas de logística na companhia. A CSN em 85 gastava cerca de 300 milhões de dólares em logística, hoje já estamos em torno de cento e oitenta. Impressionante. Porque é uma otimização enorme, quer dizer, você está coordenando. Se os caminhões estão entrando na companhia para deixar materiais, eles vão sair da companhia levando o aço. Você está fazendo toda uma integração logística, estamos criando entrepostos em vários lugares do Brasil, para fazer uma otimização da distribuição.

I.F.- E é desse apoio logístico que vem então a modernização dos portos, das estradas de ferro?

M.S.- Sim e não, tá? Aí nós temos coisas separadas também. Nós temos uma área de Infra-estrutura e Energia. A área de Infra-estrutura, ela é responsável pelos portos, não só os próprios que é o terminal de carvão, como também com a supervisão do porto que a gente tem em sociedade com a Vale. É o terminal de contêineres.

I.F.- Em Sepetiba.

M.S.- Sepetiba. Tá?

I.F.- Já estão modernizando bastante.

M.S.- Então temos uma área própria para ver isso. A logística é responsável pela contratação desses fretes. Ela não olha, não é ela que é responsável pela operação nos portos.

I.F.- Mas ela deve chegar e dizer: “Estou precisando de uma ampliação.”

M.S.- Mas é uma estrutura matricial, por isso que é interessante. Eu acho que é o maior ativo que a CSN tem hoje, olha como é interessante. A Área Comercial contrata a venda do aço. O Setor Aço, Área Comercial, hoje está debaixo de Infra-estrutura e Energia também. Infra-estrutura e Energia hoje é responsável por suprimentos, logística e energia, portos, ferrovias, etc. Área do Aço é responsável pela área comercial da produção do aço. Então a Área Comercial contrata com clientes, ela está debaixo do aço; aí ela interage com outra Área do Aço que é a área de produção, o que você produz, você vende. Mas você entrega através da Área de Logística, e aí você tem que interagir com outro setor que está com outra diretoria executiva. Então a Área de Logística tem que prestar esses serviços. Dentro da Área de Infra-estrutura você tem uma outra diretoria que é responsável por portos. Então o carvão tem que estar chegando, o porto que exporta tem que estar preparado, você tem um monte de áreas que estão interagindo. Isso foi crucial aqui dentro da CSN, eu acho uma coisa fantástica. Foi muito difícil, tá? Porque ninguém gosta de dividir essas coisas. Quando está tudo debaixo de uma diretoria só, de uma certa forma você esconde os problemas; quando você divide em vários, os problemas aparecem. Isso, embora crie uma série de conflitos, e hoje eu acho que o meu principal papel aqui dentro é harmonizar esses conflitos todos... [Riso]

I.F.- Apagar o fogo.

M.S.- Não, e é ótimo, eu gosto de fazer isso. Por outro lado os problemas aparecem, quando eles aparecem pode corrigi-los. Então esse é um grande trunfo que a gente tem hoje em dia. Essa estrutura matricial está propiciando que os problemas surjam e portanto as oportunidades apareçam. Nós só funcionamos dessa forma. E nesse processo ainda entra a Área Financeira que tem a tesouraria, que é aquela que emite todos os documentos, por exemplo uma exportação, o faturamento que é feito pela Controladoria para as vendas no mercado interno... Então você tem todas as áreas da companhia interagindo debaixo de diretorias diferentes. Então a coisa tem que ser muito azeitadinha para funcionar bem.

I.F.- Agora você falou em energia e eu me lembrei. Toda a siderúrgica depende basicamente de energia. Antigamente a CSN tinha a Light que supria tudo. Qual é o relacionamento agora com a Light privatizada?

M.S.- Nós somos sócios da Light, não é?

I.F.- Pois é, eu sei. E melhorou o relacionamento, a produção, tem falta de energia ou não... Fale um pouquinho sobre isso.

M.S.- Nós temos o que outros consumidores têm, não tem muita diferença. O que é importante em energia é que a CSN está investindo na sua auto suficiência de energia. A Light já não é mais um investimento estratégico para nós. Em janeiro do próximo ano vai começar a funcionar a Central Termo Elétrica 2 da CSN que é uma co-geração de energia.

I.F.- Que vai aproveitar inclusive os gases da usna.

M.S.- Vai gerar 240 megas... Ela usa como insumo os gases de coqueria e alto-forno.

I.F.- Os gases, é.

M.S.- Ela gera vapor e gera energia para a CSN, 240 megas. A CSN consome 400 megas/ano. Itá começa a ficar pronta, a hidrelétrica de Itá, a partir do segundo semestre do próximo ano. Com Itá e com CPE a CSN vai ficar auto-suficiente de energia.

I.F.- E tem uma outra, Igarapava, não tem?

M.S.- Igarapava já está pronta, já está operando, mas é pequena, são 20 megas. É para suprir energia às minas. Para a usina mesmo é a Itá e a CPE.

I.F.- E esse reaproveitamento dos gases vai melhorar também o controle da poluição?

M.S.- Ele melhora... Poluição que você está falando?

I.F.- É.

M.S.- Sim. Hoje esses gases são queimados na atmosfera, não é? Então esse projeto ele é aquele projeto assim que só tem retorno positivo. Ele reduz a emissão de gás, ele acaba com a emissão de gás na atmosfera. Ele é um insumo muito barato para a energia

e ele vai reduzir o custo da energia da CSN. Nós vamos ter energia mais barata e uma energia garantida, sem nenhum problema de... E ela é um investimento crucial para o estado do Rio porque nós vamos estar liberando da Light 240 megas.

I.F.- Dá mais energia que os outros.

M.S.- Então a Light vai poder reforçar a oferta de energia para o estado, que a gente sabe que é um programa delicado hoje, a partir de janeiro do próximo ano.

I.F.- Maravilha isso. Então eu gostaria, inclusive, que você me explicasse isso que eu não entendi, por que essa...

M.S.- Nó não vamos chegar na Fundação de novo.

M.G.- Não, mas não tem problema.

M.S.- A gente vai conversando...[Risos]

I.F.- A gente vai conversando aos pouquinhos. Isso a gente precisa para o livro, a Fundação a gente marca com mais calma. Aqui, 240 milhões de toneladas foram reavaliadas em 340 milhões.² Quando foi isso?

M.S.- Isso foi feito esse ano...

I.F.- Por quê? Eu não entendo nada disso. [Riso]

M.S.- Não, isso aí é uma coisa normal, até eu não vou me atrever a dar os números certos, era bom a gente pegar os números certinhos aqui com o pessoal. A Casa de Pedra é um ativo enorme, não é? É uma coisa que é um grande bem que a CSN tem, na verdade a gente funciona como um bem conjunto, Casa de Pedra não fornece minério para a CSN, fornece cargas de alto-forno. Quer dizer, ela já faz um mix de minérios necessários para o alto-forno, a gente não tem como as outras siderúrgicas pátio de blendagem em Volta Redonda. Já chega pronto...

I.F. – Pátio de quê?

M.S. – Blendagem. É um pátio... As siderúrgicas, em geral, compram minério de diferentes fontes e elas fazem uma mistura desses minérios para preparar a carga do alto-forno. A gente...

I.F.- Já fazem lá mesmo.

M.S.- A Casa de Pedra já prepara para nós a mistura que já vem direto para o alto-forno. A gente não tem esse pátio de blendagem que é para misturar os minérios. Agora, a Casa de Pedra, ela tem vários corpos. A gente chama corpo principal, corpo oeste, corpo norte, tem uma outra serra... Esqueci o nome. Bom, a gente só explora um pedaço dessa mina. A gente explora o corpo principal e o corpo oeste, os outros corpos não são explorados. Então a gente só conhece geologicamente, isso também é muito recente, o

² Lendo um relatório da CSN sobre a reavaliação das minas da CSN.

corpo principal e o corpo norte. Quando se dividiu a companhia em áreas de atuação lá atrás, uma das idéias principais que havia por trás era essa, era conhecer os ativos da CSN. Casa de Pedra era visto como um apêndice. E o que se passou a fazer a partir daquela época foi fazer uma pesquisa geológica mais acurada, conhecer melhor o ativo que se tinha. Então o que se fez foi transformar reservas na época desconhecidas, que eram as reservas provadas, com a pesquisa geológica feita nos últimos dois anos, e você conseguir apurar um número maior de reservas provadas. Até o fim desse ano de 99, a pesquisa continua, provavelmente esse número vai aumentar, a gente espera que talvez ele duplique, reservas provadas até o final do ano. E essas áreas que a gente não explora nós estamos começando a fazer uma pesquisa geológica, tudo indica que elas têm um potencial equivalente ao que é explorado, mas a gente não conhece essas áreas geologicamente, até porque nós já temos reservas suficientes para que a empresa funcione mais trinta, cinquenta anos. É uma coisa de longuíssimo prazo. Então esse é um trabalho que vai ser feito rotineiramente daqui para frente. E Casa de Pedra tem uma característica muito interessante e que me dizem que tem duas ou três no Brasil, até hoje não consegui descobrir quais são as outras duas, é um trabalho que seria legal de a gente ver, a CSN é uma mina que se chama mina manifestada. O que quer dizer isso? Existe um manifesto, ela é uma mina muito antiga, ela pertenceu a um grupo inglês se eu não me engano, foi desapropriada pelo governo... Essa história é interessante. Casa de Pedra foi desapropriada e incorporada na construção da CSN. Foi o maior ativo que se fez, é a única siderúrgica que tem isso. E esse manifesto dá à CSN a propriedade do solo e do subsolo. Então nós não temos uma concessão de exploração, nós somos proprietários dessa mina. Isso permite que a CSN possa contabilizar no seu balanço o valor dessa mina. Por exemplo a Vale do Rio Doce. As minas dela não são manifestadas, ela tem a lavra da exploração, a CSN não. Então nós podemos fazer uma avaliação desse ativo e hoje o valor está incorporado ao nosso balanço.

I.F.- Quer dizer, foi uma coisa técnica que facilitou o próprio balanço.

M.S.- Com certeza.

I.F.- Está ótimo, Porque realmente eu li e não entendi. Eu digo: “O que houve aí?”
Porque a gente é leigo nisso.

M.S.- Isso é um trabalho. Como eu te falei, há três anos atrás falou-se: “Olha, vamos olhar todos os nossos ativos, vamos fazer um trabalho de exploração.” E esse trabalho está em continuidade, a idéia é que a gente possa tirar todo o valor que os ativos têm para a companhia, porque o valor de mercado da CSN tem que refletir integralmente os ativos que ela tem. E a gente percebe que isso não acontecia, Por quê? Porque nem a própria empresa conhecia o valor dos seus ativos.

I.F.- Então outra coisa que eu queria falar. A CSN já foi do Estado, está privatizada, mas qualquer empresa, mesmo privatizada ou privada, tem uma ligação muito grande com o governo e com os ministérios, não pode viver isolada, sem acompanhar a política econômica. Ontem fomos surpreendidos com a notícia de que o Dr. Tápias foi nomeado novo ministro do Desenvolvimento, que, acredito, tem muito a ver com toda grande indústria brasileira. E pela nossa outra conversa, vi que você veio para a CSN indicada por ele, que trabalharam juntos...

M.S.- Não. Não trabalhamos juntos não.

I.F.- Ah, não?

M.S.- Não.

M.G.- Ele era da Febraban.

M.S.- Ele era presidente da Febraban quando eu fui secretária de Fazenda.

I.F.- Exatamente. Ah, agora que eu estou me lembrando. E ele que recomendou seu nome ao Dr. Steinbruch. Gostaria que você falasse um pouquinho sobre ele e as vantagens que a empresa tem em ter uma ligação com um ministro que entende do assunto, que vai ver com carinho a CSN, acredito, não é?

M.S.- Ele já foi conselheiro da CSN.

I.F.- Pois eu vi, exatamente, foi conselheiro.

M.S.- Enquanto vice-presidente do BRADESCO, o Dr. Alcides Tápias era conselheiro da CSN e eu tive um relacionamento com ele muito bom enquanto presidente da Febraban. Eu já o conhecia antes, quando trabalhei em Brasília, mas passei a ter um relacionamento maior quando fui secretária municipal de Fazenda no Rio de Janeiro. Ele era presidente da Febraban, e nós tínhamos toda uma discussão de tarifas bancárias, quer dizer, qual seria a tarifa cobrada pelos serviços prestados pelos bancos à prefeitura do Rio de Janeiro. Isso foi uma longa negociação, atravessou o Plano Real, foi muito interessante. Porque antes do Plano Real, os bancos não cobravam tarifas bancária, eram remunerados pelo *float*, porque era uma inflação enorme e eles ganhavam nisso. Aí, quando eu entrei na prefeitura, eu quis negociar tarifas bancárias, os bancos me enrolaram durante dois anos. Aí aconteceu o Plano Real e eles quiseram negociar tarifa bancárias, aí eu enrolei eles mais um ano. [Risos] Foi muito engraçado esse processo. Ele é um excelente profissional, a gente teve um relacionamento muito bom durante essa negociação, a prefeitura fez uma negociação muito boa. Eu acredito que a gente pagasse, na época, uma das menores, se não a menor tarifa do Brasil pelo serviço prestado pelos bancos. E eu acho que desenvolvemos um respeito profissional mútuo. E quem me contou isso foi o Benjamin, inclusive eu agradei para o Tápias depois. O Benjamin procurava uma pessoa para a CSN, e o Tápias falou: “Olha, a indicação que eu posso fazer é Maria Sílvia, secretária de Fazenda.” Aí o Benjamin foi lá, conversamos e eu acabei vindo parar aqui, não é?

I.F.- Na ocasião ele já era do conselho da CSN?

M.S.- Ele era do conselho na ocasião, saiu quando eu vim. Porque quando eu vim para cá, infelizmente, ele estava saindo do BRADESCO, foi para a Camargo Correia, e renunciou ao cargo de conselheiro da CSN. Então nós não chegamos a conviver na CSN, a gente sempre convive nos relacionamentos profissionais. Ele é um profissional muito respeitado, conhece bem a CSN, então eu acho que isso vai ser uma coisa importante. Não que ele vá tratar de forma diferente, mas ele tem o conhecimento da empresa, não é? Ele é respeitado por todas as empresas, é um profissional muito sério, o trabalho que ele fez na Febraban foi muito bom, um trabalho muito profissional. Quer dizer, como líder de uma entidade, ele desenvolveu um trabalho extremamente sério no

interesse das instituições que ele representava. Estamos todos na expectativa. Termos empresários lá, acho que é muito bom. Tem que conhecer o lado de cá, isso é fundamental.

M.G.- Eu queria perguntar, antes de fechar essa seção de hoje, sobre a CSN. Como é que a senhora avalia o papel da CSN para a indústria nacional ou no contexto da economia nacional de maneira mais ampla. O que é hoje e o que deve ser a CSN no futuro. Como a senhora vê, em termos de futuro, o destino da CSN.

M.S.- A CSN é diferente, não é? Não adianta dizer que não é, porque é. Eu fico impressionada como essa empresa tem charme. A CSN tem... sei lá, tem um carisma especial, tudo o que acontece aqui interessa às pessoas. Eu acho que isso não vai mudar, isso veio da sua criação, uma empresa que marcou o início da industrialização brasileira, sempre foi muito politizada, as coisas que aconteciam na companhia repercutiam no país todo. Tivemos episódios felizes, episódios tristes, não é? Como aquela invasão do Exército em 89, que até hoje traumatiza a cidade. Impressionante, tem dez anos e até hoje aquilo é uma coisa viva e é para ser mesmo, não é? Até para nunca mais acontecer uma coisa parecida a gente não pode esquecer. Nunca mais vai acontecer, obviamente. Mas olha, eu acho que do ponto de vista do Estado e do ponto de vista do país, a CSN, hoje uma empresa privada, é ainda mais importante do que era. Acho que em cada etapa ela teve a sua importância. Hoje, a importância que ela tem é ser uma empresa cada vez mais lucrativa. A gente olha e às vezes perde a dimensão da importância que essa companhia teve no processo de privatização, não pela sua privatização, mas pela importância que ela teve na privatização das outras companhias. A CSN participou da privatização de portos, de ferrovias, de energia, da Vale do Rio Doce... Quer dizer, uma empresa que estava falida, no final da década de 90 ser um indutor do processo de privatização. A CSN já investiu, se você considerar a Vale do Rio Doce... Tirando a Vale do Rio Doce, nós já investimos, em Volta Redonda, cerca de 1 bilhão e meio em quatro anos. E você imagina a quantidade de contratos, de geração de empregos indiretos... Só essa central termo-elétrica que nós estamos fazendo! No auge das obras nós tivemos duas mil pessoas empregadas em Volta Redonda. Então toda a riqueza que essa empresa movimenta, e vai movimentar cada vez mais porque o nosso objetivo é ser cada vez mais lucrativo, é uma coisa impressionante. E as pessoas ficam amarradas naquela coisa que tinha 25 mil empregados, hoje tem nove mil e quinhentos, e não conseguem entender a dimensão do processo. Hoje ela não teria nem um empregado, ela teria fechado as portas se ela continuasse como uma empresa estatal. Então o que é importante é que ela hoje tem nove mil e quinhentos empregados, muito provavelmente gera mais uns dez mil empregos indiretos, está investindo continuamente, um programa de investimentos muito pesado.

I.F.- Impostos também?

M.S.- Não pagava impostos! Hoje a gente paga 400 milhões de impostos por ano, paga todos os salários em dia. Hoje nós temos menos empregados, mas olha que dado interessante: o salário médio dos nossos empregados é muito maior do que era há cinco anos atrás. Então os empregados hoje ganham muito melhor do que ganhavam antes. Têm participação nos lucros resultados da companhia, você tem uma fundação que está investindo em meio ambiente, saúde, educação, cultura, lazer, quer dizer, está andando para a frente, está contribuindo para o desenvolvimento do país. A gente tem muito orgulho disso aqui e eu acho que cada vez mais a CSN vai contribuir.

I.F.- Eu gostaria de deixar gravado uma correção que eu tenho que fazer. Na outra entrevista eu disse que o Dr. Coutinho tinha sido contra a privatização, foi um engano meu. Foi o Dr. Farias, que substituiu o Dr. Procópio durante um tempo, e ele que era radicalmente contra. Eu, na hora da gravação, fiz uma confusão com os nomes e fiquei meio cismada com o seu comentário, fui checar, e queria pedir desculpas e deixar gravado isso...

M.S.- Não, desculpas com o Dr. Coutinho. [Riso]

I.F.- Pois é. E deixar gravado isso aqui. Dá tempo de a gente gravar mais?

M.S.- Tem dez minutos. Vamos lá. Não vamos desperdiçar esse dez minutos.

I.F.- É. Então vamos voltar para o seu início de vida, não é? Nós já vimos que foi uma certa dificuldade convencer a sua família de deixá-la vir para o Rio.

M.S.- Nossa! Se isso sair em algum lugar, meu pai morre! [Risos] Diz que não é verdade.

I.F.- Mas veio para o Rio e escolheu a Fundação Getulio Vargas. Por que a Fundação Getulio Vargas e não uma outra escola de administração que já existia no Rio?

M.S.- Na verdade eu tomei conhecimento da Fundação Getulio Vargas... Eu vou te falar muito francamente, eu queria muito sair do interior, uma coisa que eu tinha dentro de mim. Eu queria vir para o Rio. E Niterói na época... Campos e Niterói é um pouco filiais do interior, você encontrava todo mundo... Eu queria vir para o Rio de Janeiro, queria vir para um lugar que não fosse uma filial do interior. Não me pergunte por quê, mas eu sempre tive isso enfiado na minha cabeça. Até um jornalista brincou comigo um dia, foi até engraçado, porque perguntando do interior e tal e falou: “Por que você quis vir para o Rio?” Eu falei: “Ah, porque eu sempre gostei do anonimato da cidade grande.” Ele disse: “É, para quem procurava o anonimato você não se deu muito bem não. [Risos]

I.F.- Não se deu nada bem! [Risos]

M.S.- Aí eu me dei conta de que realmente... Mas sei lá, eu sempre quis. E a Fundação tem todo aquele... O nome... o carisma... Aí eu encasquetei, queria fazer lá. Por quê? Não sei. Acho que não tinha em Campos e não tinha em Niterói, eu queria vir para o Rio de Janeiro. Mas resolvi fazer administração na Fundação e eu acho que eu fui muito feliz, foi uma coisa assim que o anjo da guarda ajudou. A Fundação foi tudo na minha carreira.

I.F.- Você pode lembrar de professores que tenham te marcado na época?

M.S.- Olha, muitos dos meus professores... Administração é uma coisa muito abrangente, então...

[FINAL DA FITA 2-A]

M.S.- A diversidade de matérias era muito grande, a gente aprendia de tudo um pouquinho, então aprendi um pouco de Direito que eu adoro, eu tinha professores como o Condorcet³, que é pai do Bernardinho, da seleção... Eu me lembro dele, a gente se reencontrou profissionalmente quando eu era secretária de Fazenda, muito legal; Délio Maranhão que é do Direito de Trabalho; e História que eu amo, de paixão, era a Bárbara Levy que era uma professora...

I.F.- Bárbara, uma grande professora!

M.S.- Nossa! Eu viajava nas aulas, porque eu amo História...

I.F.- Engraçado você gostar de História e de Direito e não gostar de sociologia.

M.S.- Pois é. Na próxima encarnação eu falei que eu vou nascer sem precisar trabalhar e vou estudar História. Adoro, amo. Eu adorava as aulas de História e tinha as aulas de Economia. Isso foi uma coisa legal, porque os professores de Economia, a maior parte deles, eram alunos da Escola de Pós-graduação em Economia. Então tive vários professores que eram alunos de lá, o Virgílio Gibbon, o Castelo Branco, o Helson Cavalcante Braga, um monte de gente, estão vivos aí até hoje, que faziam doutorado lá e davam aula de Economia. Aí eu comecei a me interessar por Economia. Então quando eu terminei a graduação já fiz a prova para o mestrado e entrei para a EPGE. Eu acho que fiz a coisa mais certa que fiz na minha vida, porque tudo na minha carreira aconteceu em função da Fundação. Conheci as pessoas, e aí eu dei a maior sorte, porque a minha turma foi a primeira turma que o Simonsen deu aula depois de ter sido ministro. Eu entrei em 1980, em janeiro de 80, ele tinha acabado de sair do Ministério. O Langoni era diretor da Escola, o Simonsen retomou a Escola em janeiro de 80, foi a primeira turma que ele pegou. Foi muito bom! Ele foi meu professor em cinco, seis matérias no mestrado e no doutorado. E ele era um professor excepcional! Impressionante, nunca vi ninguém gostar tanto de dar aula. Ele escreveu dois, três livros na minha turma, ele fazia as apostilas, dava as aulas que se tornaram livros, então foi um processo importante, foi uma etapa na vida dele também que foi muito produtiva, muito importante. E lá na Fundação mesmo eu tive o meu primeiro emprego, que foi no Centro de Estudos Monetários de Economia Internacional.

I.F.- Você acumulou o doutorado com o emprego, não foi?

M.S.- O doutorado não. A tese.

I.F.- A tese. Ah, sei, sei.

M.S.- Eu já tinha terminado todos os créditos. Fiz a tese de mestrado, depois eu fiz a tese de doutorado.

I.F.- Eu anotei aqui os professores mais conhecidos da Fundação que devem ter sido seus. Simonsen, já disse que foi. Langoni...

M.S.- Não.

³ Condorcet Pereira de Rezende.

I.F.- Não foi seu professor?

M.S.- Chacel também não.⁴

I.F.- Também não. Clóvis de Faro?

M.S.- O Clóvis foi.

I.F.- Foi.

M.S.- Haddad já tinha saído. Júlio Sena foi. Bacha já tinha saído, o Francisco Lopes tinha saído. Todos eles já tinham saído. Gregório foi, o Ivan foi meu contemporâneo, o Sérgio também. Depois eles foram para Princeton e quando eles voltaram foram da minha banca de tese.

I.F.- Nessa ocasião que você conheceu o Sérgio?

M.S.- Não. O Sérgio foi meu colega. Ele entrou em 81, quando eu entrei em 80. Porque ele fez mestrado na Fundação, depois ele foi para Princeton, depois ele voltou.

M.G.- Foi seu colega de mestrado, não é?

M.S.- Tanto ele quanto o Ivan. Outro colega meu, de turma... que na verdade no doutorado éramos três pessoas só na minha turma, era o Antônio Carlos um rapaz, Gustavo Loyola e eu. Gustavo foi o meu colega do início até o fim do mestrado e doutorado. Fizemos doutorado juntos, defendemos tese juntos e nos formamos juntos. A formatura fomos eu e ele.

I.F.- Eu vi que esse Centro de Estudos Monetários de Economia Internacional foi organizado...

M.S.- Pelo Lemgruber.

I.F.- Pelo Lemgruber.

M.S.- Que foi o meu professor.

I.F.- Foi o seu professor, mas ele já não era mais o diretor.

M.S.- Não. O Lemgruber saiu e entrou o Luís Correia do Lago. O Luís foi o meu primeiro chefe um dos meus melhores amigos até hoje.

I.F.- Quer dizer, o Dr. Lemgruber organizou em 79, foi chefe do Centro até 81, em 82, então, entrou o...

M.S.- O Luís que foi o ano que eu entrei.

I.F.- Exatamente, de 82 a 89 você ficou lá. Como é que era esse trabalho lá?

⁴ Lendo os dados do Roteiro: professores da EPGE

M.S.- Olha, foi muito bom. Isso aí foi uma coisa muito importante para a minha formação, era um centro pequeno, de excelentes profissionais, eu entrei substituindo Roberto Rezende Rocha que foi para o FMI nessa época, o Gustavo Franco estava lá, o Paulo Nogueira Batista, o próprio Luís, pessoas realmente excelentes e a gente trabalhava em política econômica aplicada, então trabalhava muito com questão de inflação, déficit fiscal, acordos com o FM, e eu fiz muitos *papers* nessa ocasião com o Luís, com o Paulo. Aí travei conhecimento, através principalmente do Paulo e do Luís, com a PUC que eu não tinha uma proximidade até então. Particpei de um livro com o Bacha...

I.F.- Que era um grupo que tinha vindo da Fundação.

M.S.- Tinha vindo da Fundação mas que era uma dissensão.

I.F.- Exatamente.

M.S.- Eles tinham...

I.F.- E essa dissensão você não acompanhou?

M.S.- Bom, na verdade eu até acho que é um dos maiores elogios que eu já recebi... Eu recebi um prêmio pela minha tese de... Foi de mestrado ou doutorado... Acho que foi de mestrado. Mas veio o Prêmio Losango por uma das duas teses. Mas o Simonsen que me entregou o prêmio e ele me apresentou como sendo uma economista eclética, e que eu era muito isso mesmo, porque eu nunca entrei nessa... Eu nunca fui vista nem como da Fundação, nem como da PUC, eu dei aula na PUC muitos anos e eu sempre convivi muito bem com os pensamentos das duas escolas. Acho que na realidade eu sou um meio termo entre as duas. Não sou nem muito uma nem muito a outra [Riso]

I.F.- É, porque a gente hoje em dia vê: o grupo de São Paulo, o grupo da Fundação Getulio Vargas, o grupo da PUC, o grupo do Delfim... Você conseguiu então...

M.S.- Eu transitava bem dentro desses dois grupos, tanto que eu dei aula na PUC, trabalhava na Fundação. Então esse meio de ciências humanas foi uma etapa muito importante para mim porque começou a me projetar, eu escrevi muitos artigos em jornais, escrevi *papers*...

I.F.- É, eu vi a lista de seus trabalhos publicados, é enorme.

M.S.- Escrevia para caramba, era uma coisa louca. Foi uma época muito produtiva e permitiu eu travar conhecimento com a PUC, comecei a dar aula como professora assistente, depois em 89 fui para lá como professora em tempo integral.

I.F.- O Departamento de Economia da PUC era uma coisa relativamente nova.

M.S.- Era muito nova.

I.F.- Estavam quase que montando.

M.S.- Tanto era novo que quando eu fiz o concurso para o mestrado, isso foi uma coisa interessante, você tinha provas separadas. A EPGE era na Anpec e a da PUC era separada. E praticamente o mesmo grupo que passou na PUC, passou na EPGE. Gustavo Franco, Pedro **Bodin**, eu, Gustavo Loyola, era toda a turminha, Amadeu e... Não. O Amadeu não fez para a EPGE não. O Amadeu só fez para a PUC. E a turma da PUC era a primeira... Armínio era da primeira turma da PUC e a nossa era a segunda. Era a segunda turma de mestrado da PUC. E eu já pensava em fazer doutorado. Então os professores da PUC nos chamaram, eu me lembro que o Bacha me entrevistou, o Dionísio, eles todos querendo convencer a gente a não ficar no EPGE e fazer o curso da PUC, era um curso novo e tal, e o curso da EPGE começava em janeiro e o da PUC em março, eram sistemas diferentes. Então na verdade essa turma toda começou em janeiro na EPGE e depois só eu e o Gustavo Loyola ficamos. Os outros todos ficaram na PUC e nós ficamos na EPGE. Então, na época, a PUC era muito nova ainda, o curso de mestrado, quando eu comecei o mestrado, era o segundo ano que tinha mestrado, e não tinha doutorado, o que foi um fator determinante para eu ficar na Fundação.

I.F.- E como foi o convite para ir ser professora na PUC? Por essa relação que você tinha com o pessoal da Fundação?

M.S.- Por essa relação, esse convite veio pelo Dionísio Carneiro que é uma pessoa que eu admiro demais, e depois mais tarde isso evoluiu e, em 89, eu fui para lá como professora em tempo integral. Em novembro de 89. Acabei me licenciando da Fundação Getúlio Vargas de onde sou licenciada até hoje, acreditem ou não! [Risos] Eu sou funcionária da Fundação até hoje.

I.F.- Até hoje. E faz parte do conselho de lá, não é?

M.S.- Faço. O Dr. Flores não deixa, eu já pedi demissão, mas ele: “Não Maria Sílvia, não.” Eu acho ótimo, não é?

I.F.- Lógico.

M.S.- Manter esse vínculo acho que é super importante.

I.F.- Eu vi também que de maio de 89 até agosto de 89 você foi consultora do Banco Montreal. Fazia palestras.

M.S.- É. Fazia coisas diferentes, fazia palestras de economia, de macroeconomia, para a diretoria do Banco de Montreal.

[FINAL DA FITA 2-B]

3ª Entrevista: 10.11.1999

I.F. — Maria Sílvia, nós precisamos completar algumas coisinhas para o livro. E como Regina está sendo a responsável, eu pedi que ela viesse e gostaria que ela fizesse as primeiras questões.

R.L. — Bom, pelas entrevistas feitas na outra etapa do projeto, com o doutor Lima Neto e os diretores da equipe dele, a gente fica com a impressão de que a saída daquele grupo, depois da privatização, se deveu a divergências com a proposta do novo grupo controlador. Simplificando um pouco, eu acho que foi uma divergência entre dar continuidade à consolidação da saúde financeira da empresa ou diversificar os investimentos. Como a senhora vê, hoje, a divergência que houve naquela época?

M.S. — Olha, eu não participei desse processo e acho que não sou a melhor pessoa para esclarecer isso. Acho que a melhor pessoa é o próprio Benjamim. Talvez vocês devessem entrevistá-lo de novo também, já que a gente estendeu o prazo do projeto. Mas eu acho que, em princípio, essas duas visões não são conflitantes porque a diversificação não pressupõe perda da saúde financeira da empresa, muito pelo contrário. É na verdade, o processo que aconteceu não foi exatamente de diversificação. A gente adquiriu ativos que são hoje elementos de grande competitividade da companhia e de redução de custos, portanto de aumento da saúde financeira. Lhe dou vários exemplos: a MRS, a principal ferrovia que nós utilizamos, é vital para a companhia e trouxe uma redução de custos enorme; o porto de Sepetiba, através do qual importamos carvão, e que nós adquirimos 100%, é um fator de extrema competitividade. Vou dar um número, só para você ter idéia do que eu estou falando: em 97, a CSN gastava quase 300 milhões de dólares com logística, cerca de 280 milhões de dólares. Em 99, nós vamos gastar cerca de 170 milhões de dólares em logística. E a maior parte disso é redução de custos conseguida exatamente com essa integração que nós tivemos. Porque muito mais do que diversificação, foi integração. Então, não vejo essas duas posições como conflitantes. Eu acho que os pontos de discórdia, provavelmente, eram sobre a forma de fazer os negócios. Mas como eu disse, eu não sou a melhor pessoa, não conheço essa história em detalhes.

I.F. — Essa parte que você falou, integração, tem também o porto de Sepetiba, a rede férrea, a Light inclusive porque facilitou muito a parte de energia elétrica. Hoje em dia vocês já estão com...

M.S. — É, nós vamos inaugurar nossa central termelétrica em janeiro e a Light deixa de ser um investimento estratégico.

I.F. — Mas foi um investimento estratégico até agora.

M.S. — Nós somos o principal consumidor da Light, a maior conta de energia do Brasil.

I.F. — Exato. E tem também essa participação com a Vale do Rio Doce e com outras empresas. Inclusive, anteontem eu estava lendo o jornal, para mim foi um quebra-cabeça aquele negócio de não sei quanto de ações da Vale do Rio Doce são da CSN, a CSN tem a Vale do Rio Doce, tem a Light... Quer dizer, para quem não está envolvido com isso, é um verdadeiro quebra-cabeça. E tem saído notícia muito também sobre essa grande... tanto no Brasil quanto no exterior, as empresas se unirem, se juntarem. Como você vê isso, qual a importância disso? Para a CSN principalmente.

M.S. — Hoje, esse processo de consolidação no setor siderúrgico está sendo uma coisa que está acontecendo não nos Estados Unidos, está acontecendo principalmente na Europa. As siderúrgicas asiáticas já são muito grandes. Para você ter uma idéia, a

Nippon Steel, que é uma siderúrgica japonesa, sozinha produz mais do que o Brasil inteiro. Então, o porte das siderúrgicas coreanas e japonesas já é muito grande, já nasceram grandes. Na Europa, o processo de consolidação está caminhando de uma forma extremamente rápida, British Steel com [Hogovens?], a [Tissen?] agora tem vários negócios e está reorganizando a sua estrutura e dividindo a companhia nos seus diferentes negócios, vai abrir capital desses negócios e o rumor é de que ela vai estudar também uma fusão com a Usinor ou com a Arbed. Você tem um processo acelerado de fusão de empresas na Europa que está tornando essas empresas mais competitivas, porque você tem uma redução de custos, em geral essas fusões acontecem quando há sinergias em que você pode reduzir custos, e dão um poder de mercado muito maior. Nós somos o sétimo maior produtor de aço do mundo, mas a CSN, que é a maior empresa brasileira, é a 37ª colocada. Então, a gente vê que hoje a gente não tem porte para competir *world wide* como a gente fala.

I.F. — Mas essas fusões não são só com empresas do mesmo tipo, são também com outros, porque a Vale do Rio Doce tem minério mas não produz, a não ser pela participação...

M.S. — Mas a Vale não está se fundindo com ninguém. Aliás, na área de minério, há pouco tempo houve uma discussão, acabou não resultando, mas a BHP e a RPZ, que são das maiores mineradoras australianas, estudaram e chegaram a anunciar publicamente que iam fazer uma fusão; portanto ia ser um competidor para a Vale...

I.F. — Essa coisa misturada que tem...

M.S. — Você está falando da nossa participação na Vale?

I.F. — É.

M.S. — Isso não tem nada a ver com fusão. São coisas diferentes.

I.F. — Pois é. Mas como fica isso? Quer dizer, um pouco da CSN é da Vale, a Vale tem um pouco da CSN e a CSN tem a Light...

M.S. — A Light não tem nada a ver com isso. A única participação recíproca que existe é entre a CSN e a Vale e entre a Vale e a CSN. Quer dizer, no leilão de privatização da CSN, a Vale fez parte do consórcio que comprou. E depois, a CSN, na privatização da Vale, adquiriu uma parte do controle da Vale do Rio Doce. Se você olhar, a Vale tem participação em todas as siderúrgicas, praticamente. O processo de privatização brasileiro teve alguns indutores: fundos de pensão, a Vale do Rio Doce... A coisa mais absurda, no meu modo de ver, é a Vale do Rio Doce individualmente ser a maior acionista da Usiminas e não estar no acordo de acionistas da Usiminas. Isso é uma coisa que eu nunca consegui entender. A Previ e a Vale do Rio Doce têm mais ações na Usiminas do que a Nippon Steel e não fazem parte do acordo. No processo de privatização, elas compraram as ações mas não integraram o grupo de controle. No caso da CSN, a Vale entrou mas faz parte do grupo de controle. Então, eu acho que essas coisas foram uma primeira etapa do processo de privatização. Vai haver uma segunda em que essas participações vão se descruzar, vai haver uma terceira em que essas empresas vão se fundir com outras. Isso faz parte do processo.

I.F. — Aí é o que eu digo. E quando tem essas fusões, essas, como a Vale do Rio Doce, que tem participação na CSN, entra na discussão? Vai fazer fusão com outra empresa, não vai, vai crescer, vai comprar, não vai...

M.S. — Não entendi.

I.F. — A Vale tem participação na CSN, faz parte do grupo de controle. Quando a CSN vai fazer uma discussão, por exemplo se ela quiser se fundir com uma outra empresa...

M.S. — Sim, claro, a Vale vai participar como conselheira, como os outros participam também.

I.F. — E as mentalidades não são muito diferentes não?

M.S. — Não. A Vale conhece bem o negócio siderúrgico, está em várias siderúrgicas, seus clientes são todos siderúrgicas. Conhece não só no Brasil, conhece no Japão e em todos os lugares em que ela vende minério. Da mesma forma, a Vale, nos seus planos estratégicos, a CSN se posiciona como acionista, como sócia. Enquanto a gente tiver participação recíproca, vai ser assim. A não ser que essas decisões tenham a ver com as duas companhias. Nesse caso, elas são impedidas de se posicionar, pela própria Lei das S. A. Quando você tem discussões, digamos se a Vale tem que tomar alguma decisão que afeta a CSN de alguma forma, que eu sou parte envolvida, eu não vou me pronunciar. Da mesma forma, o contrário. Mas isso é a regra societária, da Lei das S. A.

R.L. — A senhora estava falando, ainda há pouco, em termos do movimento da economia internacional, de grandes fusões.

M.S. — Que não é só na área siderúrgica, é em todas as áreas.

R.L. — Sim. E eu me lembro que a coisa de um mês atrás, os jornais anunciaram declaração do presidente da Usiminas sobre...

M.S. — Negociava a fusão da Usiminas com a [?].

R.L. — Exatamente. E eu associei isso a uma declaração sua, numa das entrevistas, com relação à necessidade de se garantir o mercado externo.

M.S. — [?] pode ter uma política de comércio exterior.

R.L. — Exatamente. E como fica a CSN nisso? Há realmente algum movimento tendendo a essa...

M.S. — Não há porque não há nada de concreto nisso. Na verdade, eu fiquei até surpresa com aquela declaração do Reinaldo porque, como bom mineiro, [rindo] ele não é de fazer essas declarações muito polêmicas. Mas o que ele falou na verdade é uma coisa que todo mundo que conhece o setor siderúrgico, sabe o que está acontecendo no mundo, já pensou alguma vez. Porque faz sentido, no sentido daquilo que eu falei para vocês: são empresas competitivas que juntas teriam poder de mercado, poder de penetração nos mercados maior. Você poderia, por exemplo, ter políticas mais bem direcionadas para o mercado externo, você tem complementariedade de produtos, então

essas coisas fazem sentido do ponto de vista econômico. Se elas vão acontecer ou não, é outra história, não é tão simples assim. Tem sócios envolvidos, tem autoridades de direito econômico, tem uma série de variáveis. Mas eu fiquei sur... até liguei para ele no dia. “Reinaldo, [rindo] que declaração é essa que os jornalistas começaram a me procurar?” E ele disse: “Eu falei em tese que no mundo inteiro isso está acontecendo, que o Brasil precisa se posicionar também nesse mercado e que essa poderia ser uma alternativa interessante a ser estudada.” Mas ficou nisso.

I.F. — Falando que o Brasil precisa se posicionar, eu estava lendo a sua entrevista para a revista *Inteligência* na qual você fala que o Brasil tem que pegar a bandeira e sair pela frente, lutando por seus interesses...

M.S. — É isso aí.

I.F. — É isso aí que você está falando, defender mesmo, ser mais...

M.S. — [Rindo] Estou lembrando do biquíni [risos].

I.F. — Mas, enfim, defendendo o nome do Brasil, tanto na parte de política como de negócios...

M.S. — De negócios, de imagem, de tudo. Eu acho que se a gente não acreditar na gente, quem é que vai acreditar? A gente é quem tem que defender primeiro, os outros vêm depois.

R.L. — Está certo. Mas vamos voltar um pouquinho para a CSN. Com relação à especialização dos funcionários. Nessas leituras todas que eu fiz, pude traçar, a grosso modo, um período que vai até 1960 em que os funcionários aprendiam mais na prática, seriam os pioneiros. De 60... principalmente em 67, começa a ser dada ênfase numa educação formal, cursos de especialização e tudo o mais. Como é que, hoje em dia, está a postura da direção da CSN com relação ao funcionário, à especialização do funcionário?

M.S. — O que a gente vê na CSN, na maioria das empresas estatais isso é um fato, é que em geral tem funcionários muito bem treinados do ponto de vista técnico, especialistas naquilo que fazem, as pessoas realmente são fantásticas, amanhã mesmo vai ter um dia inteiro lá na usina, de CCQ, princípios de qualidade, e a quantidade de trabalhos é um negócio assim... tem mais de 1.600 trabalhos em andamento, são coisas que eles mesmos fazem por iniciativa própria, trabalhos para redução de custos, para aumento de qualidade; é um negócio impressionante. Então, os funcionários são muito bem treinados do ponto de vista técnico, especialização. Por outro lado, existe uma carência enorme de um treinamento gerencial. O que a gente tem procurado nos últimos dois anos, com muita ênfase, é identificar quem tem potencial gerencial e proporcionar a eles esse tipo de treinamento que as pessoas nunca tiveram e que cada dia mais é necessário. Você precisa pessoas para chefiar, para comandar. E as pessoas não estão preparadas para isso, elas não sabem ser gerentes. Essa é uma grande carência que a gente tem e esse tem sido o foco do nosso treinamento.

R.L. — O treinamento é feito lá mesmo?

M.S. — Lá mesmo.

I.F. — Contratam firmas para dar o curso?

M.S. — É. Tem vários tipos. Tem treinamento de gerente, tem treinamento para supervisores, tem palestras, a gente está há um ano fazendo um ciclo de palestras que a gente chama *Conversando com líderes*. A gente convida pessoas ou profissionais de recursos humanos mesmo, mas, por exemplo, na última vez foi lá o Luís César, que foi presidente do Pactual. Foi dono do Pactual, foi do Garantia, é meu amigo e tem uma história de vida incrível. Aí eu o chamei: “Luís César, você não quer ir lá fazer uma palestra para o pessoal gerencial? Mostrar como foi sua vida, como você galgou, quais são seus valores?” Foi um negócio superinteressante, as pessoas ficam motivadíssimas. Então, a gente tem tentado fazer um treinamento formal e também fazer coisas desse tipo, mostrar casos da vida real, de pessoas, como eles lidaram com as situações.

Germana — A Hortência.

M.S. — Teve a Hortência, Amyr Klink, teve profissionais de recursos humanos. A gente tem feito um treinamento formal e também esse treinamento mais informal.

I.F. — E essa necessidade maior de gerenciamento tem a ver com a modernização da empresa?

M.S. — Com certeza. Claro.

I.F. — Porque no momento que vocês colocam aparelhagens e máquinas mais modernas, há muito mais necessidade de administrativos do que de funcionários, da mão de obra mais bruta que tinha lá.

M.S. — Em toda indústria é assim, não só na CSN. Agora, com certeza hoje em dia você precisa muito mais de gente que saiba tomar decisões. Você precisa do técnico, com certeza! Você tem que ter a equipe do técnico, você tem que ter especialista, mas você tem que ter o generalista, a pessoa que sabe pegar essa equipe de técnicos, de especialistas e comandar, tomar decisões, agir proativamente. Em suma, ser um gerente na acepção da palavra, comandar as pessoas, motivar as pessoas, liderar as pessoas. E a nossa companhia, como outras empresas estatais — eu acho que a maioria delas —, tem uma carência muito grande disso. Na verdade, a chefia sempre foi uma chefia muito hierárquica, muito militar, e não é isso que hoje em dia funciona. Aliás, eu acho que não funciona nunca. Você tem que fazer o contrário, estimular a criatividade das pessoas, a iniciativa das pessoas.

I.F. — E o TQC ajudou muito nisso?

M.S. — É um processo também que eu não participei. O processo de TQC...

I.F. — Não continua?

M.S. — Está no ciclo de qualidade. É uma coisa que eu estou começando a me aproximar. De fato, não foi uma prioridade minha até porque eu tinha 500 outras

quando entrei. E agora é uma coisa da qual cada vez mais estou me aproximando. Amanhã vou estar inclusive nesse evento em Volta Redonda.

Eu acho que ajudou sim. Do que eu conheço, embora tenha sido na época de estatal, deu uma certa arrumação do ponto de vista de procedimentos dentro da companhia. Mas acho também que ficou muito no discurso, que é outra coisa que eu vi em outras empresas. Quer dizer, comprou-se muito discurso mas nem tanto a prática. Então... meio a meio. Eu acho que é uma coisa que foi importante, é importante para a companhia, que é praticado em algum nível, mas tem também um pouco de discurso, que é uma coisa que me incomoda um pouco. Essas coisas tendem às vezes a virar um negócio meio emblemático e na prática não está acontecendo.

I.F. — Quer dizer, esse envolvimento que você tem tido, inclusive trabalhando muito para envolver os funcionários nas decisões, tipo, você mesma já falou, a escolha dos uniformes, discussões de participação, não têm nada a ver com TQC? Isso é sua maneira de dirigir, sua maneira de ver as coisas?

M.S. — Isso não tem a ver com TQC, mesmo porque eu nunca fiz um treinamento formal disso. É muito mais uma visão industrial. Agora realmente uma das coisas que eu pretendo fazer no próximo ano é me enfronhar bastante, ver o que já tem, o que já foi feito e dar continuidade a isso. Porque é um processo de melhoria. Tem coisas até muito mais moderna do que isso. Hoje em dia já tem o [*Sey Sigma?*], os *Black Belts*. Essas coisas vão andando e as idéias vão se aperfeiçoando. Eu brinco que no fundo é tudo O&M, mas os nomes vão mudando e as técnicas vão se aperfeiçoando. Mas no fundo é pegar o processo, ver como ele está sendo feito, como pode melhorar, como pode ganhar e fazer de novo.

I.F. — O importante mesmo é haver um entrosamento maior entre a direção e os funcionários.

M.S. — Que é a coisa mais difícil de ser conseguida. Numa empresa que tem quase 10 mil pessoas, é uma tarefa hercúlea.

I.F. — Uma ocasião eu ouvi você dizendo que administrar dinheiro é fácil; difícil é administrar gente, funcionário.

M.S. — Olha, 70% do tempo é administrando gente. Uma loucura! Como é difícil administrar gente [riso]. Mas aí é que está a graça.

R.L. — Numa das últimas entrevistas, você tinha falado da dificuldade em fazer com que o funcionário participe. Citou até a questão dos uniformes. Enfim, fazer uma participação um pouco maior, de ele dar sugestão, de ele dizer em que está sentindo dificuldade, de ele se desinibir. Eu perguntaria: será que isso não é uma consequência da própria origem da CSN, uma empresa criada em época de guerra, a própria estrutura, o general Macedo Soares, general Raolino?

M.S. — Eu acho que sim, com certeza. No governo em geral, e eu posso falar porque já fui do governo, a hierarquia é uma coisa muito forte. A autoridade, o cargo, o título. Então, em geral existe e eu não vi isso só aqui. Quando eu fui secretária de Fazenda, por exemplo, tinha funcionários que nunca tinham entrado na sala do secretário de Fazenda. Quando eu chamava as pessoas para uma reunião comigo, os caras só faltavam enfartar,

não conseguiam passar da porta — uma coisa que para mim é completamente absurda! E aqui eu vi isso num grau ainda maior porque tem todo esse aspecto, da hierarquização militar, da coisa do respeito, da subordinação, que é muito bom no Exército mas numa empresa não tem nada a ver.

R.L. — Gera até uma certa acomodação.

M.S. — E é muito ruim porque você precisa testar suas idéias, precisa ver se as coisas são assim mesmo. Mas eu acho que aos poucos as coisas estão mudando e, no meu contato direto com os empregados, a informalidade é muito grande. Eu estou tentando mudar isso por baixo. Quer dizer, tenho trabalhado muito com os supervisores da usina, fazendo reuniões com eles, tenho ido muito para a usina. Eu acho que tenho que dar o exemplo da informalidade. Obviamente tem uma hierarquia, que isso é importante.

I.F. — Agora, a sua formação e sua prática profissional foi já depois da abertura. E a CSN pegou o governo autoritário, ainda no começo com o autoritarismo do Getúlio Vargas, e depois a Revolução de 64. Você não acha que esse autoritarismo político também interveio muito em relação aos funcionários? O poder é uma coisa distante. Quer dizer, tanto o poder dentro da empresa quanto o poder do Estado.

M.S. — Ah, sim. Acho sim. Acho sim. Eu brinco que o presidente daqui era o presidente da República. Uma coisa, uma veneração!

I.F. — E um distanciamento muito grande entre a população e o Poder.

M.S. — Muito.

I.F. — Tanto no Estado quanto na empresa.

M.S. — Eu acho que era um reflexo aqui dentro do que a gente vivia na sociedade. E está mudando como mudou na sociedade. Mas com certeza. A primeira vez que eu entrei aqui, achei que estava dentro do Exército. Uma coisa impressionante! Só faltavam bater continência [risos].

R.L. — Agora vamos mudar um pouquinho.

M.S. — Eu acho que o fato de ter uma presidente mulher ajuda muito. Eu acho que ajuda muito porque é impressionante, eles me tratam de uma forma mais informal do que tratam os diretores. É um negócio muito interessante. Me chamam de Maria Sílvia, de você. E é como eu gosto. Se alguém fala senhora eu vou dizendo “pelo amor de Deus, não vem me envelhecer não. Me chama de você.” Eles ficam super à vontade, o que para mim é muito gratificante, muito legal.

R.L. — Isso aí é outra pergunta que eu gostaria de fazer, porque a CSN, pelo menos a imagem que passa, é de uma empresa essencialmente masculina.

M.S. — O setor é masculino.

R.L. — O setor é masculino. No depoimento dos pioneiros, o que eu via de referência ao papel da mulher era ou enfermeira ou a vira-latas.

M.S. — Que estão até hoje na companhia, tem uma foto delas na minha sala.

R.L. — E que eu achei fantástico e queria aprofundar um pouco mais.

M.S. — Eu tenho uma bela foto delas comigo aqui na minha sala.

I.F. — Até hoje elas têm esse papel lá?

M.S. — Até hoje. E são chamadas de vira-latas. É um grupo só de mulheres, eu fui conhecê-las logo que entrei na CSN, me adoram, estou sempre lá. É muito legal. Elas fazem inspeção de qualidade de folha de flandres.

I.F. — Dizem que antigamente até banheiros tinha dificuldade para mulheres.

M.S. — Não tinha.

R.L. — Em relação a isso, o que eu queria perguntar eu acho que você já respondeu mais ou menos, é qual teria sido a receptividade dos funcionários?

M.S. — Isso você tem que perguntar para eles. Eu não tinha idéia disso quando vim para cá. Eu brinco que [rindo] se soubesse o que me esperava, não teria vindo. Não que eu tenha sido rejeitada. Eu acho que muito mais as pessoas sentiram pelo aspecto da mudança do que pelo fato de eu ser mulher. Eu acho que representei muito aqui dentro o rompimento com toda uma forma de proceder, de agir, de ser, a coisa de criar o centro corporativo, de dividir de uma certa forma o poder, de não ter mais a figura do presidente, de eu ser vista como uma pessoa que estava muito próxima do conselho, presidente do conselho. Eu acho que isso foi muito mais traumático do que o próprio fato de eu ser mulher. Talvez eu ser mulher tenha agravado.

I.F. — E moça também, mulher e moça.

M.S. — E grávida [risos]. De gêmeos. Um prato completo. Mas eu na época realmente não pensei muito nisso porque nunca pensei em mim como uma coisa diferente. “É um trabalho, eu vou lá fazer o trabalho.” Eu nunca tive, no meu contato pessoal... Muito pelo contrário, as pessoas têm o maior carinho por mim. Não sei se você concorda, Germana, mas...

Germana — Só concordo.

M.S. — Nunca tive, de nenhum empregado, de nenhuma pessoa, uma reação...

Germana — [?]

M.S. — Tem uma coisa meio protetora, que eu acho legal também, não tenho o menor problema com isso, me tratar de uma forma... Eles ficam meio... às vezes eu vou na usina, vou visitar lugares que são mais... porque tem lugares inóspitos ainda lá na usina. E as pessoas ficavam me olhando, o que ela está fazendo aqui? Mas é legal porque ao mesmo tempo mostra que estou ali perto deles. E eu gosto, adoro, adoro ir lá para a usina, andar. Eu acho que é a parte mais legal do meu trabalho, pena que não possa ser

sempre. Eu vou uma vez por semana lá para Volta Redonda. Mas então nunca senti rejeição. Sinto curiosidade, que as pessoas têm muita curiosidade, e uma proximidade que é maior do que a que eles têm com os homens. É mais fácil chegar perto [?], até porque sou diferente, não sou como eles, é mais fácil chegar perto de mim. Talvez eles não me vejam como uma competidora. É alguém que está num outro mundo, num outro... sei lá! Sei que a verdade é que é isso que acontece. Inclusive, quando você for entrevistar os empregados, você pergunta para eles [risos]. Eu recebo correio direto dos empregados. Aliás, está ficando uma coisa meio difícil, me mandam correio direto! Técnico de manutenção, analista... Hoje me mandou um analista de manutenção, acabei de receber, que está fazendo um trabalho de fim de ano, está fazendo um mestrado e queria que respondesse um questionário para o trabalho de fim de ano dele. Vou responder o questionário. Pôs no meu correio, vou fazer o quê? [risos]. Eu duvido que eles tivessem coragem de fazer isso com um presidente de 10 anos atrás.

R.L. — Não precisa nem ir muito longe.

M.S. — Não.

R.L. — Bastam 10 anos.

M.S. — Acho que bastam cinco anos. Não fariam não. Mandam mensagens para mim, mensagens positivas, coisas assim.

I.F. — Interessante mesmo, isso.

R.L. — Bom, falando da mudança desses últimos cinco anos, vamos falar em termos da privatização. Eu gostaria de saber como você vê a participação do Grupo Vicunha e do doutor Benjamim na privatização.

M.S. — Privatização da CSN?

R.L. — Da CSN.

M.S. — Na verdade, naquela época eu acho que quem — eu não sei se ele falou disso na entrevista dele — liderava esse processo era o pai dele. O pai dele foi o líder desse processo e depois, quando ele morreu, o Benjamim assumiu realmente esse papel. Mas não só na privatização da CSN como em diversas outras, o Grupo Vicunha, personificado no Benjamim, foi extremamente importante. Ele é uma pessoa empreendedora, que está sempre pensando na frente, que acredita demais no país e que participou ativamente de praticamente todos os processos de privatização que aconteceram. Eu acho que o papel dele foi muito importante, não só para a CSN mas para toda essa mudança, essa transformação que a gente está vendo na indústria brasileira.

I.F. — O Mário mandou pedir essa pergunta: como você veria a CSN se o Grupo Vicunha não tivesse entrado na privatização?

M.S. — Olha, eu acho que teria sido complicado na CSN porque o Grupo Vicunha, de novo personificado na figura do Benjamim, sempre encarnou a figura do sócio operador, do sócio estratégico da CSN. Na verdade, os nossos outros sócios são

Bradesco, a Previ, que são investidores financeiros no sentido de que eles não são industriais, e a Vale do Rio Doce que também não é industrial no sentido siderúrgico.

I.F. — E que também era uma estatal.

M.S. — E que também era uma estatal. O Grupo Vicunha era um grupo privado que tem tradição de indústria — o Benjamim sempre fala que nasceu dentro das fábricas, quer dizer, conhece o processo, até o siderúrgico é parecido com o processo da indústria têxtil —, então eu acho que para nós foi superimportante como companhia ter um grupo que tivesse essa visão industrial, que tivesse essa visão empreendedora, que pensasse para a frente. Isso levou a companhia aonde ela está hoje. Eu acho que foi crucial. Eu acho que se nós não tivéssemos tido um grupo industrial, operador, estratégico, a companhia não teria chegado onde está.

I.F. — Você já veio para a CSN convidada pelo Benjamim Steinbruch. Mas eu acredito que quando entrou, você tenha feito um estudo da CSN antes. Eu gostaria de saber qual foi a grande diferença com a mudança do Maurício Schulmann, no conselho de administração, para o Benjamim Steinbruch.

M.S. — Eu não sei responder. Eu não conheço bem essa fase do início. [Rindo] Não deu tempo, na verdade. Eu acho que, para a frente, vou ler e vou saber isso tudo aí. Eu realmente não sei. Uma coisa importante que mudou...

I.F. — A administração. Antes era presidência e o Steinbruch veio com outras idéias...

M.S. — E não foi só isso. A questão crucial da minha mudança, da minha vinda para cá, e que eu acho que encarnou a mudança de presidente do conselho, é que até a minha vinda cada sócio indicava um diretor. Quer dizer, as diretorias da CSN eram rateadas, de uma certa forma, entre os acionistas. Então, o Grupo Vicunha tinha um diretor A, a Vale indicava um diretor B, o Bamerindus indicava o diretor C e na verdade você não tinha uma administração profissional no sentido de não ter ligação com o sócio. Cada um dos diretores tinha ligação com um sócio. E administrar uma empresa desse jeito...

R.L. — Fica muito difícil.

M.S. — Inviável. Então, quando eu vim, foi um rompimento com esse modelo e eu acredito que o Benjamim tenha sido o responsável, um dos grandes defensores disso, tanto é que foi ele quem me convidou. Eu fui a primeira pessoa que veio para a CSN depois da privatização que não tinha ligação com nenhum sócio e aí se começou uma administração profissional. Não que os outros não fossem pessoas profissionais, mas eles estavam aqui representando interesses individuais, os seus sócios, e não como executivos que trabalham em qualquer empresa.

R.L. — Hoje CSN, amanhã IBM...

M.S. — Exatamente. E hoje, a partir da minha vinda para cá, você só teve pessoas na diretoria que são estritamente profissionais, sem nenhuma vinculação com nenhum sócio. Eu acho que essa mudança foi fundamental para a gente chegar onde está também.

I.F. — Você disse que vai muito lá. A CSN é uma empresa muito grande, com grandes riscos. Como é que a CSN resolve essa questão de seguros? Para incêndios, para acidentes, para tudo isso.

M.S. — Isso também no passado era uma coisa complicada, hoje cada vez menos porque a gente tem uma política de gerenciamento de risco que é bastante forte. A gente tem uma grande preocupação com isso. Nós temos uma auditoria interna muito boa, que está trabalhando junto com a área de seguros para montar uma matriz de risco identificando todos os pontos vulneráveis na empresa. Você pode ver inclusive que a gente avançou muito nisso vindo como reduziu nosso prêmio de seguro nos últimos três anos. Foi uma redução drástica. Agora, a atividade siderúrgica em si, não a CSN, é uma atividade ainda considerada ainda de risco grande, de risco elevado. Então, a gente tem que ter uma preocupação grande e a gente tem uma preocupação grande. O diretor hoje, lá na usina, o Albano Chagas Vieira, que é o diretor do aço, como a gente chama, tem uma preocupação enorme com a questão de seguro, que está muito ligado ao aspecto de segurança da própria companhia, dos seus empregados. Então, eu acho que a gente está trabalhando muito bem nisso. A gente tem a identificação dos pontos de risco, tem todos os aspectos preventivos e a gente está trabalhando muito na questão da segurança no trabalho, é uma área também que no último ano tivemos uma mudança radical. A CSN tinha também uma preocupação muito com os procedimentos formais e, no meu entender, não tanto com as questões práticas. Se o funcionário assinou lá o termo de que conhece os procedimentos, isso é importante mas não é tudo. Você tem que ver no dia-a-dia como é. E hoje a gente remontou essa área de segurança no trabalho, como a de meio ambiente, essas áreas todas a gente tem dado uma atenção muito grande.

I.F. — O seguro atinge a parte da usina propriamente dita. Transporte também?

M.S. — Em transportes, nós temos participação societária, transporte no sentido ferroviário. No caso do rodoviário, as seguradoras fazem direto com as companhias de transporte. No ferroviário, os seguros são feitos pelas companhias ferroviárias. O que abrange na CSN é mina, porto de Sepetiba que é 100% nosso e a usina. O que acontece é que nós participamos da discussão em geral nas ferrovias, na Light, nas empresas em que a gente participa. A gente discute com eles a política de seguros até porque a gente tem profissionais muito bons nessa área aqui na CSN. Mas o seguro da companhia é mina, porto e usina.

I.F. — Me disseram também, uma coisa curiosa que eu achei, que um seguro num prédio tipo o da usina da CSN, que é na horizontal, fica um pouco mais barato do que se fosse um prédio na vertical.

M.S. — Que prédio que é horizontal na usina?

I.F. — A usina toda é um...

M.S. — Mas não existe usina que não seja assim.

I.F. — Pois é, uma usina de aço. Então o seguro seria mais barato, muito mais fácil de fazer do que se fosse uma empresa com um prédio enorme até porque um incêndio num prédio de 20 andares é muito mais rápido que num incêndio de uma...

M.S. — Ah, está bom... [Rindo] Deixa explodir uma fábrica de oxigênio lá que ele vai ver o que é bom para a tosse.

I.F. — Exatamente, eu achei isso muito esquisito.

M.S. — Isso para mim não faz o menor sentido.

[FINAL DA FITA 3-A]

M.S. — ...usina nuclear, [?] falha humana...

Germana — [?] tem que ser mononuclear.

I.F. — E seguro é uma coisa que pesa no orçamento da CSN?

M.S. — Não.

I.F. — É uma coisa normal, natural, feito normalmente lá?

M.S. — São valores que... dois milhões, três milhões de dólares.

I.F. — Não é nada que impeça.

M.S. — É um fator importante, como todos. De vez em quando eu brinco — brinco não, falo de fato: tudo é importante. Você somando, vai chegar a um valor grande. Mas não tem comparação com outros itens que a gente tem. Por exemplo, logística; são 200 milhões de dólares, 300 milhões de dólares.

Já foi, no passado, mais do que o dobro disso. Hoje nós temos um valor segurado muito maior do que era no passado e um prêmio de seguro muito menor do que no passado. Posso dizer que a gente dobrou o valor segurado e reduziu pela metade o prêmio do seguro.

I.F. — Como foi isso?

M.S. — Fazendo um política de gerenciamento de risco, sendo agressivo nas colocações, selecionando bem as nossas corretoras e as nossas seguradoras, profissionalizando a área de seguros.

I.F. — Esse é um dado importante para a gente.

R.L. — Veja se eu estou pensando corretamente. Se você tem uma empresa que funciona bem na atividade fim dela, ela será uma empresa de menor risco. Se você tem uma usina siderúrgica em que as coisas não funcionam direito, aumentaria o risco de ter algum acidente de trabalho, ou de ter alguma explosão...

M.S. — Uma usina como a CSN é uma atividade muito complexa. Então, você tem, é óbvio, pontos de risco alto, de risco médio, de risco baixo. O que é importante é aquilo que eu falei: você tem uma matriz de identificação de todos esses riscos potenciais e ter todos os procedimentos para evitar que as coisas aconteçam. É nisso que a gente trabalha. As seguradoras, os resseguradores vêm à usina, acompanham, vêem o que está

acontecendo. E tem uma coisa interessante, já que você está interessada nessa questão de seguros: eu acho, tenho praticamente a certeza de que somos a primeira empresa brasileira a fazer *load show* da companhia no exterior para a colocação de seguros. Nós fizemos, dois anos atrás, algumas empresas já estão fazendo — eu acho que nós somos a primeira, não vou afirmar 100%, mas tenho praticamente a certeza de que somos a primeira. Nosso pessoal de seguros, junto com nosso pessoal de relações com o mercado, que é da área financeira também, vão para o exterior na época de renovação de seguro e passam duas semanas visitando todos os principais resseguradores mostrando a companhia. Este foi o terceiro ano consecutivo. Então, quanto mais também a empresa é conhecida, melhor é a percepção do risco da companhia e com isso você consegue reduzir os valores. A gente traz os resseguradores para visitar a usina e tem uma política de muita abertura. Dou um outro exemplo. Este ano a gente teve um incêndio lá na usina, na central termelétrica. O que a gente fez? Foi um incêndio muito feio, mas muito pequeno no sentido de que não teve danos maiores, graças a Deus as pessoas que se feriram se feriram por pânico, nem foi por conta do incêndio. Tanto não houve nenhum problema maior que a central termelétrica vai ser inaugurada na data prevista, não teve atraso da obra nem nada. Mas ele foi muito feio porque queimou material combustível, plástico; então, era uma fumaceira! E o que a gente resolveu? No mesmo dia a gente abriu a usina para todos os jornalistas visitarem, quem quisesse, os analistas. E com isso a gente conseguiu simplesmente acabar com o problema. Se você fecha, você esconde, então... Tem que mostrar mesmo, não tem jeito. Tem que mostrar e falar: “Olha, o problema existe, está sendo contornado assim, assim e assado.” Essa é a melhor forma de reduzir a percepção do risco: fazer com que ele seja conhecido de fato. A gente trabalhou muito nesses três anos para abrir a companhia do ponto de vista das informações. Com isso, o mercado segurador passou a conhecer melhor o risco da CSN e, portanto, a gente conseguiu uma redução substantiva desse prêmio do seguro.

R.L. — Imagem da empresa. Eu acho que nesse último ano, o que aparece na imprensa é sempre uma coisa meio contraditória. De um lado, a gente vê as multas ambientais. De outro lado, a gente vê a CSN mostrando decidido apoio à tentativa de trazer, na época, a Ford para Volta Redonda. Eu queria saber um pouco mais sobre esse assunto. Como ficam essas relações da empresa com a prefeitura, que eu acho que sempre tiveram uma feição muito específica em termos de Brasil.

M.S. — Eua cho que a Usiminas também, em Ipatinga. Tem outras. Eu acho que a Acesita também é assim. Na verdade, essas cidades surgiram em torno dessas companhias. Acho que a Aracruz tem isso também, no Espírito Santo. Tem alguns casos. Eu acho que o da CSN é o mais simbólico, até porque é uma grande cidade. Hoje, Volta Redonda tem mais de 300 mil habitantes.

I.F. — E foi a primeira também.

M.S. — E foi a primeira, a mais antiga. Mas olha, hoje em dia as relações com a prefeitura são as melhores possíveis. Como dizem, se melhorar estraga [risos]. O prefeito é uma pessoa profissional, seríssima, trabalha pelo interesse da cidade. Nós temos um diálogo superfácil porque eu falo para ele a verdade, ele me fala a verdade. Então, não tem aquela coisa de “ah, vamos ver...” É pode ou não pode. “Maria Sílvia, eu preciso.” Então, é muito tranquilo. Ele é um cara ótimo, está fazendo um trabalho superbom. Eu acho que o pior, do ponto de vista do nosso relacionamento com a cidade, eu acho que já passou. Essa coisa da Ford eu acho que foi muito emblemática porque

eles viram — é impressionante, isso teve uma repercussão muito além do que eu imaginava. Na verdade, a coisa começou porque eu achava que a gente tinha chance. Apesar de a gente não ter conseguido trazer — a gente que eu falo é o prefeito, a CSN, a Firjan, o estado, porque todo mundo se empenhou —, a cidade ficou muito grata porque a CSN mostrou que aposta na cidade, que vai ser parceira desses projetos. Porque havia um ressentimento muito grande, que a gente é dona dos terrenos, que a gente não participa... Hoje o prefeito sabe que a gente tem essa disponibilidade, que se for pelo interesse da cidade a gente vai discutir, vai conversar. A gente participa, através da Fundação CSN, em diversos projetos. Por exemplo, a gente todo ano patrocina todas as camisetas da rede municipal de ensino, todos os alunos de Volta Redonda usam a camiseta da Fundação CSN, o prefeito está tentando que a gente dê também os *shorts* [risos], ele brinca: “E as conguinhas” — nós estamos discutindo o assunto. Mas isso é uma coisa bacana, coisas que eu acho que fazem parte da nossa responsabilidade social. Então, temos um ótimo relacionamento.

Agora, a CSN é uma empresa que tem mais de 50 anos, tem um passivo ambiental que a gente reconhece e está trabalhando para tentar resolver. Só este ano a gente já contratou mais de 180 milhões em investimentos a serem feitos nos próximos dois anos. É muito investimento! Agora, mais do que investimento, de novo é aquilo que eu falei antes, na questão de TQC e outras, eu acho que mais importante do que o discurso é a ação. Então, tem que fazer um trabalho de conscientização dos empregados, da população, porque tem que mudar a forma de encarar as coisas. Não adianta fazer um belo investimento se as pessoas continuam sendo indutoras da poluição. Então, a forma de pensar... A gente vai sair com uma campanha de meio ambiente em breve, interna e externa, mostrando os investimentos que a gente está fazendo. Então, tem muita coisa acontecendo, tem que juntar o antigo com o novo. E a CSN como empresa não começou há cinco anos, ela existe há 50 anos. Por isso que ela é tão contraditória: ela tem o moderno, ela tem o antigo. O governo, enquanto controlador de empresas estatais, não se preocupava com meio ambiente, essa que é a pura verdade. Porque a poluição que existe não foi feita por nós! Na verdade, ela foi feita quando a empresa era estatal.

R.L. — E na realidade, também em termos do rio vocês são apenas uma parcela.

M.S. — Ainda tem isso: nós somos a face visível. Até por conta disso, nós contratamos um trabalho da Associação Brasileira de Desenvolvimento Sustentado, não sei se vocês conhecem, que tem o Klabin à frente, eles estão trabalhando com a gente há dois anos, um trabalho extremamente interessante que eles fazem. Estão fazendo o mapeamento, são sete municípios, não sei se vocês conhecem esse trabalho.

R.L. — Projeto de Gestão Territorial.

M.S. — Projeto de Gestão Territorial. E eles identificaram diversos focos de poluição, inclusive maiores do que a própria CSN, e que na verdade tudo deságua na imagem da CSN. Então, tem que ver. Tem os próprios municípios que são poluidores, tem outras indústrias que são poluidoras.

I.F. — Indústrias químicas ali também.

M.S. — Muitas! Esgoto não tratado. Eles identificaram uma série de coisas e esse trabalho está sendo muito importante para mostrar para aquela região toda que a gente precisa resolver o problema em conjunto, que não adianta resolver o problema da CSN

se continuam as outras fontes de poluição. Na verdade, as outras não aparecem porque a gente é a face mais visível.

R.L. — E aí, uma outra curiosidade que eu tenho. Eu me lembrei que, no início deste ano, vocês estavam com uma peça publicitária, tipo horário nobre, falando sobre a CSN. Tipo março ou abril.

M.S. — Sobre o quê? Não me lembro.

R.L. — Sobre a CSN, mostrando aspectos da CSN. Me lembro até que falei com uma sobrinha que ia visitar a CSN...

M.S. — Um balanço social?

R.L. — Pode ter sido. Em horário nobre, na televisão.

M.S. — A gente só faz em Volta Redonda...

R.L. — Chegou aqui. Em Volta Redonda eu não vi.

M.S. — Estranho.

R.L. — E eu me lembro de ter visto isso. E quando eu comecei a ver mais ou menos as perguntas, me deparei com esse Projeto de Gestão Territorial [?], olha só. Esse projeto, é uma coisa muito mais interessante para passar a imagem, quando você quer construir uma imagem, uma associação desse gênero, do que só passar as dependências da usina, como é... Não? Você não acha que estaria faltando passar uma visão mais agressiva, em termos de mídia?

M.S. — Bom, em primeiro lugar eu acho que a gente tem que mostrar as coisas quando já fez o dever de casa. E eu acho que, nesses três anos, o dever de casa foi intenso. Então, o que a gente pretende, principalmente para o próximo ano, eu falei: “Nós vamos entrar com uma campanha de meio ambiente...” A gente tem que falar quando se tem consistência. Ficar fazendo mídia, propaganda, com 500 telhados de vidro, só desmoraliza a gente. Então, até hoje eu acho que não, a gente não tinha que fazer não. Daqui para a frente eu acho que nós tem muita coisa para fazer e vamos fazer. Neste final de ano, inclusive, nós temos muitas notícias legais, não?

Germana — Nossa Senhora!

M.S. — Está bem bacana.

I.F. — Eu vi inclusive que vai ter agora um *show* do Milton Nascimento lá...

M.S. — Ela sabe de tudo, ela lê tudo... Não vai ser um *show*, vai ser o *show*.

R.L. — Inclusive hoje mesmo no jornal saiu o Aleijadinho, que é uma coisa fantástica.

I.F. — Eu queria que você falasse também um pouquinho sobre isso, esse investimento. E outra coisa que nós estávamos discutindo: nós estamos percebendo que o papel da

Fundação CSN está sendo muito importante nessa ligação entre a imagem da empresa e a cidade, os antigos funcionários e os atuais funcionários e os moradores da cidade, que têm muita ligação com a cidade. Esses *shows*, essa questão que saiu hoje, do Aleijadinho, tem a ver com a Fundação CSN?

M.S. — Tudo a ver. O *show* não, o *show* está sendo produzido aqui dentro pela comunicação. A Fundação CSN ajuda nas interfaces. Aleijadinho é um projeto da Fundação CSN.

I.F. — Quer dizer, como você encontrou a Fugems, o papel da Fugems, essa necessidade de transformar a Fugems em Fundação CSN, que inclusive deve ter tido algum problema para tirar o nome do general Edmundo Macedo Soares, passar para o prédio, enfim houve um arranjo aí. E o papel da Fundação CSN hoje em dia lá, a importância?

M.S. — A Fugems não era identificada com a CSN. Nós fizemos uma pesquisa com a população, com os empregados, e praticamente ninguém identificava a Fugems com a CSN. E na verdade a Fugems não tinha um papel claro. Ela era uma prestadora de serviços, foi parte do processo de terceirização de serviços da CSN, aquela coisa de “tem que reduzir pessoal aqui, vamos botar em outro lugar porque não conta”, isso aconteceu em tudo quanto é empresa. Ela não refletia de fato a imagem da companhia. Então, depois dessa pesquisa que nós fizemos, e isso, desde que entrei eu estava encasquetada com essa questão da fundação. Mesmo quando eu era diretora do Centro Corporativo, a fundação já estava comigo. E eu sempre olhei muito para a Fundação Bradesco, até por ser um sócio nosso, que é uma fundação de grande sucesso do ponto de vista de alavancar a imagem do Bradesco. Eu pedi ao Mateus, ele foi ao Bradesco, viu com as pessoas como era feito, como é que os projetos que eram apoiados eram escolhidos e a gente começou através daí, até tirando essas idéias de lá, porque copiar é a forma mais fácil de fazer as coisas melhor. A gente copia e aperfeiçoa. E a gente criou a comissão de apoios e patrocínios. Porque a CSN patrocinava um monte de coisas que a gente nem sabia o que era, não tinha repercussão nenhuma, gastava um dinheirão, gastava porque não tinha retorno para a companhia, a gente agradava um e desagradava 50. Foi um pouco a época do rompimento lá em Volta Redonda; a gente deixou de fazer tudo para começar de novo. Aí nós criamos uma comissão de patrocínio, de apoio, que tem representante da fundação, tem representante da CSN, divulgamos, inclusive tem um *site* superlegal da fundação, a gente tem todos os critérios que os projetos têm que ter para serem aprovados, essa comissão tem uma verba que está no orçamento da fundação e que a gente discute no conselho de administração todo ano. Então, todo mundo hoje sabe que, para ter um projeto apoiado, tem que ter tais, tais, tais e tais critérios. E, olha, a mudança, eu falo que hoje em dia a gente investe um valor eu acho que até menor do que se investia no passado com uma repercussão centenas de vezes maior. A gente, hoje em dia, quando doa equipamentos de informática para uma empresa, a gente vai lá, entrega, tem um simbolismo. Antes não, não tinha uma coisa que tivesse a ver com a companhia. Então, esse trabalho que é feito pelo Mateus e pela equipe é fundamental. Eu acho que organizou, disciplinou. As pessoas até podem não ficar felizes porque seu projeto não foi selecionado, mas elas sabem que foi uma coisa [*fair?*], justa, que ele participou dentro dos critérios. A gente tem feito coisas muito bacanas lá, principalmente voltadas para a terceira idade, para excepcionais. Estamos fazendo também em Minas, lá em Congonhas, a gente também apoia lá. Então, a fundação está sendo um indutor fantástico. E hoje, na Fundação CSN a gente faz

pesquisas regularmente com a população, com os empregados. Ela já é identificada com a imagem da CSN, é vista como um braço social, cultural, educacional. Antes, as pessoas conheciam a Escola Técnica mas não a associavam do ponto de vista de que a CSN bancava aquilo, patrocinava aquilo. Sabe por quê? Tudo que é de graça não é reconhecido. Então, era uma obrigação nossa. Não era uma coisa que a gente fazia porque entendia que era importante, era uma coisa que a gente fazia porque tinha a obrigação de fazer. E quando é assim, não funciona. Então, a gente teve que romper e começar de novo com o nome de Fundação CSN.

A retirada do nome do general não foi traumática porque foi feita de uma forma também extremamente elegante, até porque não podia ser de forma diferente. O papel dele foi fundamental, tanto é que a gente fez o livro lá com vocês. O Mateus primeiro procurou a...

I.F. — Dona Alcina.

M.S. — Dona Alcina, que é uma figura fantástica, fiquei amiga dela, preciso ligar para ela agora no final do ano. Uma pessoa incrível. Ele explicou a ela: “Oha, dona Alcina, a gente tem o maior reconhecimento, mas temos um problema concreto. Essa fundação... Nem o nome do general é conhecido, porque virou Fugems.” O que é a Fugems? Ninguém nem sabe o que é Fugems. Quer dizer, não se estava homenageando e não se estava tendo os resultados. A família toda foi superelegante, a gente fez aquele livro, foi excelente ter gravado aquilo, proporcionou à gente poder fazer aquele livro. E fizemos uma cerimônia com ela lá no escritório dando o nome ao escritório. Foi emocionante. Estavam lá empregados antigos, [rindo] uma choradeira absurda. E eu acho que não teve nenhum estresse, muito pelo contrário. Eu acho que para eles foi muito gratificante, depois de um tempo já razoável, ter tido o nome dele resgatado, revivido, reconhecido. Foi isso que eu senti. Eu acho que não teve nenhum estresse. Eu acho que hoje ele é muito mais homenageado do que na verdade estava sendo com o nome de Fugems.

R.L. — O [Aldo?] Faria tem um artigo na *Conjuntura Econômica* que fala da privatização no setor siderúrgico. E ele menciona o o Programa CSN 2000. Só que foi o único lugar onde eu encontrei essa referência.

M.S. — [Rindo] Tem a ver com o *bug* do milênio? A única CSN 2000 que eu conheço é o *bug* do milênio [risos]. Mas está resolvido. Então...

R.L. — Bom, naquela matéria da *Insight* você fala em termos da sua geração de economistas — eu acho que agora a gente já estaria saindo um pouco da CSN — teria valorizado muito a macroeconomia deixando de lado o dia-a-dia.

M.S. — Mas por uma razão específica: a macroeconomia era o mais importante na época. Os problemas macroeconômicos impediam a gente de chegar aos microeconômicos.

I.F. — Aliás, hoje tem um artigo também no *JB* em que o Langoni fala muito sobre isso.

M.S. — Ah, é?! Eu não vi.

I.F. — Eu li por alto, mas é exatamente sobre isso: houve uma mudança, no Brasil e no mundo, e os problemas macroeconômicos deixaram de ter a importância que tinham e que o pessoal está mais voltado para a microeconomia e o crescimento das empresas.

M.S. — O problema foi que a gente passou por aquela fase de inflação alta. Hoje em dia é difícil você ver um país que tenha...

R.L. — Dois mil e novecentos por cento...

M.S. — Isso não existe! Não tem. Dos países que estão aí no jogo, não tem ninguém mais com inflação elevada. Tem os problemas de déficit público, que estão sendo resolvidos, o crescimento passou a ser a coisa mais relevante, a dívida externa deixou de ser um problema, que era o grande [icho?] da década de 80. Nossa Senhora! Eu lembro que ia nessa escola do alto comando do Estado-Maior do Exército que tem aqui no Rio, e eu fiz assim durante três anos palestras sobre dívida externa. Eu falei: “Gente, não agüento mais! É melhor a gente enterrar esse assunto.” [Risos] Até o dia que foi enterrado o assunto, deixamos de falar de dívida externa e passamos a falar de déficit público. Então, esses assuntos realmente... Hoje, a microeconomia é a coisa mais importante porque é dentro das empresas que está o crescimento.

R.L. — O que eu gostaria de perguntar é isso, se é que tem alguma coisa a ver. Quer dizer, essa sua avaliação tem alguma coisa a ver com a sua recusa — pelo menos é o que os jornais apresentam — em aceitar cargos no governo Fernando Henrique? Pelo que eles falavam, era o BNDES ou o Ministério do Desenvolvimento, era a Petrobrás. Enfim, era o diabo.

M.S. — [Rindo] O diabo é bom. Não, não tem nada a ver. O fato de eu não querer ir para o governo tem duas razões extremamente objetivas. A primeira é que eu preciso fazer um pé-de-meia. Eu preciso trabalhar e ganhar dinheiro. O problema de eu voltar para o governo, e eu acho que se eu voltar para o governo vai ser meio uma decisão de vida em que provavelmente se voltar eu vou ficar. Até porque quando você vai, vai com essa intenção: de ficar mesmo. E foi por isso que eu saí do governo. Embora seja extremamente gratificante do ponto de vista profissional e pessoal, você não ganha. Quer dizer, você não é remunerado pelo que você faz. E eu preciso disso, trabalho para viver e preciso fazer meu pé-de-meia. Então, [rindo] é uma razão bastante prática, não tem outra não. E a outra razão é que eu acho que essa experiência que estou tendo na CSN é fundamental, se eu algum dia quiser voltar para o governo. Eu acho que falta muito, às pessoas que estão no governo —eu estou falando de uma forma geral —, essa experiência prática no setor privado. Eu acho que isso aí engrandece demais o que você pode fazer depois no governo.

I.F. — Você veria então três. A primeira etapa, você como pesquisadora, muito ligada à Fundação Getulio Vargas e à PUC, uma coisa mais teórica. Depois você teve uma passagem rápida pelo governo, BNDES, inclusive tratou das privatizações...

M.S. — Não foi tão rápida não, foram quase três anos.

I.F. — É, em termos de...

M.S. — ...de trajetória de vida... Mas marcou muito porque foi uma época... eu dou uma sorte enorme porque estou sempre no lugar certo, na hora certa. Essa época foi o governo Collor, um governo que — nossa! — mudou tudo. Se você olhar hoje o Brasil, tudo começou lá: dívida externa, privatização, abertura da economia. Foi um governo em que, do ponto de vista de política econômica, tudo aconteceu. E eu estava na dívida externa, fui para a privatização...

I.F. — Teve as negociações com o FMI.

M.S. — Teve as negociações com o FMI... Foram três anos intensos.

I.F. — E depois a sua...

M.S. — Depois, Secretaria de Fazenda.

I.F. — É, nessa parte de governo. E você entra na empresa privada, mergulha nisso. Você acha que agora já pode fazer uma opção mais tranqüila, se amanhã quiser mudar de rumo?

M.S. — É, mas esse amanhã não é tão cedo [risos]. Estou muito feliz aqui. Vou falar muito francamente: eu não faço planos nesse ponto de vista, eu acho que as coisas acontecem. Eu não fiz planos para todas essas coisas. Eu acho que as oportunidades acontecem e eu deixo muito meu *feeling* falar nessa hora. Hoje em dia — e ao longo desses últimos anos — eu tenho certeza que não seria a hora de eu estar voltando para o governo por essas razões que eu coloquei.

I.F. — Só uma pergunta. Você acabou de dizer que faz falta, para muita gente que está no governo, essa experiência na vida privada.

M.S. — Eu não estou falando deste governo. Estou falando em governo.

I.F. — Exatamente. Por outro lado, você acha que essa formação que você teve foi fundamental para poder administrar bem a empresa particular.

M.S. — Com certeza. Porque todas essas experiências se complementam. Por isso que eu acho que faz falta a experiência no setor privado. Porque a experiência de governo é fundamental, você tem uma visão de quem está do lado formulador, do lado executor. Aqui na CSN, eu tenho interface com o governo, tenho que falar com as pessoas, e é muito fácil para mim fazer isso porque eu já sei o que as pessoas do outro lado estão pensando. Então, eu já falo sob a ótica... “Olha, eu sei que você tem essas e essas restrições, mas eu preciso disso, disso e disso. Então, temos que conciliar e ver como resolver.” É muito mais fácil! Porque muitas vezes, a pessoa que está no governo não tem a menor noção de como o que eles estão fazendo vai impactar o lado de cá. E por outro lado, as pessoas que estão do lado de cá não têm a menor noção como aqueles procedimentos são vistos do lado de lá. Então, ter essas duas experiências é muito bom.

I.F. — Você, numa empresa, vai mudando de acordo com as políticas, de acordo com os momentos. Mas aquilo vem talvez continuando, até lentamente, e você vai mudando de acordo com as políticas do governo. Agora, governo muda muito de acordo com as pessoas. Quer dizer, tem um ministro da Fazenda... Nós agora já estamos com um

ministro da Fazenda há seis anos, mas teve época, teve governos que mudava o ministro da Fazenda de três em três meses. Qual o reflexo disso para a empresa privada?

M.S. — Recentemente, mudanças do ministro do Desenvolvimento. A gente, através do Instituto Brasileiro de Siderurgia, acho que teve três reuniões iguais com três ministros diferentes para mostrar os mesmos projetos da área siderúrgica. Então, é uma descontinuidade total. Aliás, a entrada do ministro Tapias nesse ponto também foi superpositiva porque não mudou ninguém. Ele manteve toda a estrutura do ministério, o que foi um facilitador enorme. Porque você ter que recomeçar cada vez que entra um novo representante...

I.F. — Até o planejamento da indústria tem muito a ver com a política de governo. Quer dizer, muda a política, muda tudo?

M.S. — É. A continuidade é muito importante. E aí não é continuidade das pessoas, porque ao saírem as pessoas, também não deveria mudar as políticas. O que tem que permanecer são as políticas de governo. Então, quando muda a pessoa e muda a política, é sinal de que não havia política.

R.L. — Eu acho que é um pouco o que eu estava pensando. Quando eu estava fazendo a cronologia, que vai ser um anexo do livro, de 85 até o Plano Real foram cinco planos econômicos. A gente teve Plano Cruzado, Cruzado II, o Bresser, Plano de Verão, Plano Collor...

M.S. — Um e II.

R.L. — Então, foram seis. E o Plano Real. E eu estava pensando em termos do que você falou. Quer dizer, quem está de um lado não pensa muito como as medidas...

M.S. — Não é nem que não pensam não; não sabem.

R.L. — Não sabem. E eu me senti muito do lado da cá, a pessoa que diz assim: “Caramba! Eu vivi tudo isso.” O dinheiro foi congelado, corta zero, enfim... Você acha que essa experiência mais com o cotidiano, com a microeconomia, seria importante para se evitar essa sucessão de planos, fazer uma coisa mais consistente em termos de política?

M.S. — Não, isso eu acho que tem a ver com outra coisa. O brasileiro é muito imediatista. Eu falo até isso nessa entrevista: tem uma visão de curto prazo enorme, sempre acha que vai ter algum milagre para resolver os problemas dele, quando os problemas são resolvidos é com o dever de casa, com suor, com sacrifício. E eu acho que a gente finalmente está entendendo essas coisas, está entendendo que não pode ter déficit público, não pode gastar mais do que arrecada, que tem que ter uma imagem de credibilidade, que não pode ter calote em dívida. Tudo isso tem um preço e a gente foi dando cabeçada até aprender. Todos esses planos econômicos foram tentativas de resolver por milagre um problema que não se resolve por milagre. Eu tenho até um artigo que eu fiz sobre isso ano passado.

Germana — Vamos cair na real.

M.S. — *Vamos cair na real*, que é o nome do artigo. Exatamente dizendo isso: “Gente, chega! Pára de acreditar que tem milagre. Não tem.” Os procedimentos em qualquer país do mundo para combater inflação, para combater déficit público, para resolver problema de dívida são conhecidos. Tem que ter persistência. Como a gente resolveu o problema da dívida externa? Tendo persistência, renegociando, tendo credibilidade. Não foi fácil não! As pessoas não acreditavam no que a gente falava. Eu fui a uma missão do Brasil no Japão, na época da renegociação da dívida externa, e os japoneses falaram para a gente: “Por que eu vou acreditar no que vocês estão falando? Já estiveram aqui cinco governos diferentes dizendo que dessa vez é para valer, dessa vez eu vou cumprir, dessa vez eu vou pagar. Seis meses depois fez moratória! Por que eu vou acreditar em você?” E eu cá comigo: ele tem toda a razão. Por que ele vai acreditar em mim? Quer dizer, é terrível. Credibilidade é uma coisa que você tem que construir, não é assim.

I.F. — Mas você estava falando na diferença de pessoas. Uma das coisas que a gente vê muito aqui no Brasil é [falar?] em relação aos economistas. É a escola da Fundação Getulio Vargas, o grupo do Delfim, o grupo da PUC...

M.S. — Grupo da Unicamp.

I.F. — Grupo da Unicamp. Enfim, como você vê isso e a importância de ter uma idéia mais unificada de pensamento econômico?

M.S. — Isso nunca vai acontecer. No mundo inteiro é assim. E eu acho que isso é bom porque da divergência surgem coisas interessantes. Em todo o mundo é assim. Primeiro porque o acadêmico é vaidoso...

R.L. — Ô raça vaidosa!

M.S. — É. Eu sei porque eu já fui.

I.F. — E quando no mesmo governo tem linhas diferentes? Você viveu isso com Mário Henrique e Delfim.

M.S. — Eu acho que ter linhas diferentes também é muito importante. O que não pode acontecer é não ter... É como numa empresa: você ouve todo mundo, mas depois que toma a decisão, todo mundo tem que obedecer e seguir aquela decisão. Eu acho que no governo é a mesma coisa: pode e deve ter pluralidade de opiniões. Agora, depois que existe a política definida, todos têm que seguir, ninguém pode falar contra aquilo. O que está errado é cada um sair atirando para um lado, o que mostra que não há uma política de governo.

R.L. — Ou atirando no outro.

M.S. — Um atirando no outro, pois é. Ou atirando um para cada lado. Você tem que ter uma política de governo e quem faz parte da equipe tem que se enquadrar nela. Se não se enquadra, tchau.

I.F. — Nós vivemos atritos sérios entre dois nomes importantes: Delfim e Mário Henrique. É uma coisa mais complicada também, eram linhas de pensamento econômico diferentes e que entraram em choque.

M.S. — É, e o presidente na época optou por um, pelo Delfim. E pagamos o preço até recentemente, dessa opção.

[INTERRUPÇÃO DE GRAVAÇÃO]

I.F. — Para encerrar, eu gostaria que você falasse um pouquinho do seu contato com Mário Henrique Simonsen. Sua experiência, a figura dele que é importantíssima e que você conheceu na Fundação Getulio Vargas.

M.S. — O Simonsen foi meu professor em diversas matérias porque eu comecei o mestrado quando ele voltou para a fundação. Ele saiu do governo em agosto de 79 e minha turma começou em janeiro de 80. Eu tive a sorte de ser da primeira turma que ele pegou, assim que saiu do governo. E aí, como eu fiz mestrado e doutorado, a turma do doutorado era de quatro pessoas. Um deles é o Gustavo Loyola, que foi presidente do Banco Central, foi meu colega no mestrado e doutorado. Então, eu tive um contato muito próximo com ele, como professor. Eu sempre fui muito tímida com grandes figuras. O Sérgio fala que eu chego a ser antipática para deixar claro que eu não sou puxa-saco. Eu tenho tanto horror de puxa-saco que acabo sendo o contrário das outras pessoas. Então, eu sempre tive uma timidez um pouco grande em me aproximar dele. O Sérgio foi muito amigo do Simonsen. E até por conta disso ele freqüentou nossa casa em jantares e tudo. E era uma figura realmente que só existia ele. Adorava dar aula e quase matava a gente: começava às 10:00h e ia até 13:00h, 13:30h, direto! Era uma coisa que eu ficava impressionada. Ele era membro do *board* do Citicorp na época, chegava dos Estados Unidos de manhã e ia direto dar aula. E muitas vezes ele chegava com um capítulo novo. Ele escreveu uns dois livros com a minha turma, um de macroeconomia novo e um de microeconomia. Ele escreveu dando as aulas para a gente. Escrevia as apostilas, dava as aulas, e ele escrevia isso no vôo e chegava. Eu ficava impressionada! Ele adorava dar aula e dava aula muito bem. Eu acho que essencialmente ele era um grande...

I.F. — Era uma pessoa didática, transmitia bem?

M.S. — Superdidático! Prático no sentido de que dava exemplos práticos, não era uma coisa desgarrada do céu e da terra. Óbvio que ele tinha uma base matemática incrível, e até por isso eu tinha uma timidez grande, [rindo] porque não tenho uma base matemática incrível e ficava lá me esforçando para acompanhar o andar da carruagem. Extremamente crítico, o que até, num outro aspecto, intimida as pessoas. Ele tinha um hábito de corrigir provas, ele acabava de dar as provas, a gente ficava esperando, ele entrava no gabinete dele e ia corrigindo as provas na frente da gente. Chamava e corrigia. Aquilo era uma tortura, [rindo] porque ele ficava... “Bobagem, isso é uma bobagem.” Então, era horrível você se expor desse jeito. Não era fácil não. Nesse ponto ele era uma pessoa que não tinha muita paciência com a natureza humana. Não podia ser muito imperfeito...

[FINAL DA FITA 3-B]

M.S. — ...de ele ser muito crítico, eu acho que tinha um aspecto de incentivar a gente. Teve uma cadeira, que já foi no doutorado, eram poucas pessoas, que em vez de prova a gente tinha que fazer uma apresentação. Eu estudei tanto a apresentação, tanto, tanto!

Eu sabia tudo de cor e salteado, as demonstrações, tinha coisa de matemática e tal. E me lembro que eu comecei — eu falo muito rápido e, quando nervosa, falo mais rápido ainda — *parará, parará*, e num certo ponto ele perguntou: “Mas e isso assim e assim?” E eu falei: “Calma, que eu já vou falar sobre isso!” [Rindo] Estava tudo engatilhado, eu não podia parar um minuto para responder nada. E eu sabia o que eu ia falar. Caiu todo mundo na risada porque eu falei de um jeito que... Olha, foi muito gratificante. E não só como professor porque tinha o lado da música, da filosofia. Eu estudei piano durante 13 anos, sou uma pessoa muito ligada à música, adoro música...

I.F. — Ele foi importante na Orquestra Sinfônica e tudo.

M.S. — Inclusive quando eu estava na prefeitura, como secretária de Fazenda, ele me procurou por conta da Orquestra Sinfônica. Ele precisava de patrocínio e a prefeitura passou a patrocinar a Orquestra Sinfônica a pedido dele e hoje, depois que ele morreu, a orquestra está em grandes dificuldades, não tem mais padrinho. Eu ficava fascinada como podia uma pessoa saber tão bem tanta coisa, o que para mim é uma coisa difícil. Eu não consigo fazer muitas coisas bem ao mesmo tempo. Eu acho incrível! Tudo que ele sabia, ele sabia profundamente. Ele sabia matemática profundamente, economia profundamente, filosofia profundamente, música profundamente. Uma coisa impressionante! Realmente, era uma pessoa que...

Agora, ele não cuidava dele mesmo, essa era a grande pena, eu ficava morrendo de dó. Ele não tinha o direito de fazer com ele o que ele fazia. É uma grande perda! Eu acho que o Simonsen faz uma falta enorme para o debate econômico. As pessoas não se esquecem dele porque ele era uma figura que tinha uma palavra muito pouco emocional. Ele era prático, desse ponto de vista apesar de ele não ser uma pessoa, como executivo, que tenha se destacado. Ele não gostava dessa coisa do dia-a-dia. Mas tinha uma palavra que era muito respeitada e faz muita falta nesse debate.

I.F. — Inclusive, na parte política, ele botou muito em prática a experiência dele. O que ele estudava e transmitia na fundação, ele tentou botar no ministério.

M.S. — Com certeza. E o Simonsen também era uma pessoa, como acadêmico, que tinha uma coisa interessante, pelo menos no meu modo de ver. Ele não tinha essa vaidade dos acadêmicos. Ele falava inglês superbem, escrevia em inglês superbem. E tinha uma coisa interessante: era ele que datilografava tudo, não sei se vocês sabem disso?

I.F. — Ah, é?! Não sabia não.

M.S. — Ele tinha uma máquina e batia os textos dele todinhos. Aliás, uma figura ótima para falar do Simonsen é a secretária que o acompanhou a vida inteira, Anete se não me engano. Uma figura ótima, foi secretária dele por 30 anos. Era assim a alma gêmea. E ele é que datilografava as coisas dele. Mas, por exemplo, ele nunca se preocupou em publicar em inglês, em publicar fora do Brasil. Porque ele não foi só um economista, ele é um cara que criou teorias, tem teorias, coisas novas, que acrescentou. Foi um inovador. E ele não se preocupou com isso. Ele seria um economista de repercussão internacional. Isso é uma coisa que a gente via e tal e ele não se preocupava. Eu acho que foi uma pena, ele podia ter sido uma figura de dimensão ainda maior, não só nacional como internacional.

R.L. — É que talvez não desse tempo para ele aproveitar a parte de música, de filosofia...

M.S. — Pode ser. Mas eu acho que dava, eu acho que ele não comia não. Ele só ficava pensando e produzindo o tempo inteiro, era um negócio impressionante. Deixava a garotada com complexo [risos].

[FINAL DO DEPOIMENTO]